

Klaus Schilgen

DER ORGANISATIONSBEGRIFF
IN DER BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHEN
LITERATUR

1956

DER ORGANISATIONSBEGRIFF
IN DER BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHEEN
LITERATUR

Referent: Prof. Dr. Guido Fischer

Korreferent: Prof. Dr. Liesel Beckmann

Tag der mündlichen Prüfung: 19. Dez. 1956

DER ORGANISATIONSBEGRIFF IN DER BETRIEBS-
WIRTSCHAFTLICHEN LITERATUR
(eine Literaturstudie)

Inaugural - Dissertation
zur Erlangung der Doktorwürde
einer Hohen Staatswirtschaftlichen Fakultät
der Ludwig-Maximilians-Universität zu
München



vorgelegt von
Klaus Schilgen

1956

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	6
A. Der Begriff der Organisation in der betriebs- wirtschaftlichen Literatur	8
I. Einleitende Betrachtung über Art und Pro- blematik der Darstellung	9
II. Organisation in menschbezogener Sicht.	13
1. Das Aufgabenfeld der Organisation	13
2. Der Wesenskern der Organisation	34
a) Organisation als mechanischer Vollzug	34
b) Organisation als schöpferisch- geistige Leistung	37
3. Zusammenfassende Gedanken über die menschbezogene Organisation	42
III. Organisation in materieller Betrachtung	44
1. Der materielle Aufgabenbereich der Organisation	44
2. Der Wesenskern der Organisation	60
a) Organisation als Realisierung	60
b) Organisation primär als schöpferisch planende Leistung	68
3. Zusammenfassende Gedanken über die sachbezogene Organisation	72
IV. Die Organisation in mensch-sachbezogener Betrachtung	74
1. Das universelle Aufgabengebiet der Or- ganisation	74

2. Beiträge der Literatur zur mensch-	
sachbezogenen Betrachtungsweise . . .	76
a) Vergleichende Analyse	77
b) Ergebnis der Untersuchung	92
3. Zusammenfassung	94
 B. Analyse der Tatsachen aus den Untersuchungen	
über den Organisationsbegriff	96
I. Zahlenmäßige Auswertung der Untersuchungs-	
ergebnisse	97
1. Verteilung der Autoren nach Mei-	
nungsgruppen	97
2. Häufigkeitsverteilung der einzel-	
nen Gruppenmerkmale	100
3. Ergebnisse der zahlenmäßigen Aus-	
wertung	101
II. Problematik auf Grund der verschiedenen	
Begriffsauffassungen	103
1. Problemstellung	103
2. Lösungsmöglichkeiten auf Grund der	
Aussagen der Literatur	104
3. Entwicklungstendenzen der Praxis	108
4. Ausblick auf die weitere Entwick-	
lung	111
III. Schlußwort	112
 Literaturverzeichnis	I
 Lebenslauf	

V O R W O R T

Die vorliegende Arbeit über den Organisationsbegriff in der betriebswirtschaftlichen Literatur soll ein fest umrissenes Bild von der Interpretation geben, die diesem Ausdruck der betriebswirtschaftlichen Fachliteratur bisher zuteil geworden ist.

Es kann nicht Aufgabe der folgenden Ausführungen sein, alle irgendwann einmal gefallenen Äußerungen zu diesem Thema wiederzugeben und zu erläutern. Ein solcher Versuch würde zu einer völligen Verwirrung und zu einem unsechlichen Ergebnis führen. Es ist darum notwendig, die Betrachtungen von vornherein unter bestimmte, ganz scharf umrissene Gesichtspunkte zu stellen.

Eine Auswertung des umfangreichen Materials wurde unter der übergeordneten Perspektive: Mensch und Sache als Objekte der Organisation durchgeführt. Der auf den ersten Blick sehr schematisch wirkenden Art der Gliederung des Stoffes wurde deshalb der Vorzug eingeräumt, weil dadurch der Vergleich zwischen den einzelnen Auffassungsarten erleichtert wurde.

Eine eingehende Charakterisierung der einzelnen Autorenmeinungen zum Begriffsproblem mußte im allgemeinen entfallen. Der Verfasser war vielmehr bemüht, durch möglichst knapp gehaltene Zitate auf die entsprechende Stellungnahme der Literatur hinzuweisen und dadurch den Gesamtüberblick zu wahren.

Aus dem umfangreichen Gebiet der allgemeinen und speziellen Literatur wurden zirka einhundert Werke für die nähere Ausarbeitung ausgewählt, von denen 45 - 50 Werke wörtlich zitiert werden. Es liegt nahe, daß der Hauptakzent auf jene Literatur zu legen war, die sich

ausschließlich mit Fragen der betrieblichen Organisation beschäftigt. Auf die Heranziehung der allgemeinen betriebswirtschaftlichen Literatur sowie einzelner Werke, die sich nicht primär mit betriebswirtschaftlichen Fragen befassen, konnte jedoch nicht ganz verzichtet werden.

Besonderer Dank gebührt an dieser Stelle meinem hochverehrten Lehrer, Herrn Professor Dr. Guido Fischer, auf dessen Anregung hin die Bearbeitung dieses Themas erfolgte und der durch seinen Rat manche Schwierigkeiten Überwinden half. Darüber hinaus danke ich dem Inhaber der Firma Gebr. Laurenz, Herrn Heinz Laurenz, der mir in vielen Gesprächen durch sein umfassendes Wissen Gelegenheit gab, die Problematik, die sich mit dem Begriff der Organisation verbindet, richtig zu erkennen.

München, im Februar 1956

Klaus Schilgen

A) DER BEGRIFF DER ORGA -
NISATION IN DER BE -
TRIEBSWIRTSCHAFTLI -
CHEN LITERATUR

I. Einleitende Betrachtungen über Art und Problematik der Darstellung

Wenn man einen so vielseitig verwendeten und in so mannigfaltigen Bedeutungen angewandten Begriff wie den der Organisation einer kritischen Betrachtung unterziehen will, so stößt man zwangsläufig auf Schwierigkeiten. Bei der Darstellung der verschiedenen Meinungen und Auffassungen tritt die Frage auf, wie man den Stoff am anschaulichsten und zugleich am übersichtlichsten behandeln kann. Daß man bei der Lösung dieser Aufgabe nicht auf eine Gliederung des gesamten Materials in irgendeiner Form verzichten kann, ist einleuchtend, wenn man sich die Vielzahl der Autoren vor Augen hält, die sich zur Frage des Begriffs der Organisation geäußert haben.

Will man überhaupt eine Aufteilung und Gliederung der Autoren - und daß dies notwendig ist, hat das Vorangehende gezeigt -, so scheint es der Sache am besten zu dienen, wenn man versucht, eine solche Gliederung nach den wesentlichen Unterschieden in der Auffassung vorzunehmen. Es ist nun nicht in jedem Fall klar, ob die Autoren die Gesichtspunkte, nach denen der Stoff gegliedert wurde, als wesentlich ansehen und ob man ihnen mit der Einordnung in eine bestimmte Kategorie

nicht Gewalt antut. Manche der von Verfasser bearbeiteten Autoren ließen sich sicher mit dem gleichen Gewicht sowohl in die eine als auch in eine andere Gruppe einordnen.

Nach einem eingehenden Studium der Literatur ist der Verfasser jedoch zu der Überzeugung gekommen, daß die von ihm gewählten besonderen Merkmale, nach denen die Gliederung vorgenommen worden ist, von den meisten Autoren als bedeutsam angesehen werden und daß sich auch in der Wirtschaftspraxis immer deutlichere Aspekte abzeichnen, die eine Bestätigung für die Richtigkeit dieser Auffassung sein mögen. Im folgenden Teil der Betrachtungen sollen nun die untersuchte Literatur und die darin zum Ausdruck kommenden Meinungen der Autoren in drei großen Kapiteln dargestellt werden, und zwar im 1. Kapitel die Organisation in menschbezogener Sicht, im 2. Kapitel die Organisation in sachbezogener Sicht, während im 3. Kapitel die Organisation in umfassender Sicht: sowohl mensch- als auch sachbezogen zur Darstellung gelangt.

Der Verfasser ist jedoch der Ansicht, daß eine Untersuchung der Autorenmeinungen allein nach diesem übergeordneten Gesichtspunkt nicht genügen kann. Eine weitere Untergliederung innerhalb eines jeden Kapitels soll nun einmal nach den Autoren, die in der Organisation einen mechanischen Vollzug sehen, zum anderen nach den Autoren vorgenommen werden, die Organisation als die Verkörperung des menschlichen Geistes erblicken. Da es sich bei der Organisation, wie schon angedeutet, um einen sehr vielgebrauchten und sehr umstrittenen Begriff handelt, wurde diese dualistische Betrachtungsweise gewählt, um dadurch der Arbeit eine gewisse Über-

schaubarkeit zu geben und um eine bessere Basis für Vergleiche zwischen den einzelnen Autoren zu haben.

Der Verfasser hofft, daß diese vielleicht etwas schematisch wirkende Art der Gliederung zu einer stärkeren Durchdringung der Problematik führt. Eine Berechtigung, gerade nach den vorliegenden Gesichtspunkten zu gliedern, glaubte der Verfasser in der Tatsache zu finden, daß sich auch im Bereich der Organisation wie in vielen anderen Bereichen der Betriebswirtschaft die Geister an der Stelle scheiden beziehungsweise zusammenfinden, wo es um die Frage der Stellung des Menschen in der Wirtschaft geht.

Wenn man nun die betriebswirtschaftliche Literatur im Hinblick auf die Deutung des Begriffes der Organisation durchsicht, so kann man unschwer den Schluß ziehen: Auch auf diesem Gebiet trennen sich die Geister dort, wo es sich darum handelt, die Beziehung Mensch - Organisation zu erklären. Schon die einen die Organisation in erster Linie in sozialer, beziehungsweise menschbezogener Sicht, so sagen andere Autoren, der Bereich der Organisation liege in der materiellen Sphäre des Betriebes. Eine dritte Gruppe von Autoren hingegen kommt zu der Überzeugung, daß Organisation alle Bereiche des Betriebes in seinen Grundbestandteilen erfasse. Organisation ist nach Auffassung dieser Autoren weder allein im sachlichen Bereich wirksam, noch beschäftigt sie sich nur mit den menschlichen Belangen. Organisation ist vielmehr eine umfassende Erscheinung, die sowohl mensch- als auch sachbezogen ist. Was im Rahmen dieser Untersuchung menschbezogene beziehungsweise sachbezogene Organisation im einzelnen bedeuten soll, kann an dieser Stelle nicht näher erläutert werden. Eine genaue und präzise Darstellung wird der Verfasser einleitend zu den entsprechenden Kapiteln geben.

Wenn man die Begriffsproblematik des Wortes Organisation von dieser Seite her aufrollt, wird dadurch nach Meinung des Verfassers das Grundsätzliche angeschnitten. Weitere Fragen, die den einen oder anderen Autor besonders charakterisieren würden, können dann nach einer Klärung dieser grundsätzlichen Fragen behandelt werden. Da sich für diese weiteren Erörterungen im Rahmen dieser Arbeit jedoch kein Platz bietet, müssen sie hier ausgeklammert werden.

II. Organisation in mensch- bezogener Sicht

1. Das Aufgabenfeld der Organisation

(menschbezogene Organisation)

Der Oberbegriff, unter den die Untersuchungen im Rahmen des Kapitels II gestellt werden, lautet: "Die Organisation in menschbezogener Sicht".

Was soll nun dieser Oberbegriff aussagen?

Bei der Durcharbeitung der Literatur, die sich mit dem Phänomen der Organisation im Betriebe auseinandersetzt, hat sich, wie schon gesagt wurde, gezeigt, daß sich die Meinungen der Autoren an der Stelle scheiden, wo es um die Frage geht, welches der Aufgabenbereich der Organisation ist. Der Kreis von Autoren, der in diesem Kapitel zu Worte kommen soll, vertritt die Auffassung, der Aufgabenbereich der Organisation liege vornehmlich im menschlichen Bereich des Betriebes. Damit wird dargelegt, daß sich Organisation mit allen Fragen zu beschäftigen hat, die den arbeitenden Menschen im Betrieb angehen.

Diese Fragen können nun sehr vielgestaltig sein. Aus dem dauernden Zusammenleben der Menschen im Betrieb ergibt sich eine Vielzahl von Aufgaben, die dieses Zusammenleben auf engem Raum und das Zusammenwirken

für ein und dieselbe Aufgabe mit sich bringen.

In jüngerer Zeit ist das Wort von den zwischenmenschlichen Beziehungen im Betrieb geprägt worden. Dieser Ausdruck, wenn man ihn weit genug faßt und nicht allein die persönlichen Beziehungen der Mitarbeiter untereinander und der Mitarbeiter zu ihrem Chef damit kennzeichnen will, könnte ungefähr das umreißen, was hier gemeint ist.

Der Organisation in dieser menschbezogenen Sicht soll es also obliegen, die Beziehungen der Menschen untereinander zu regeln, die Aufgabenbereiche abzugrenzen, das gesamte Tätigkeitsgebiet des Betriebes so aufzuteilen, daß jedem Mitarbeiter in Verwaltung und Produktion seine persönliche Aufgabe zugewiesen wird. Eine Integration all dieser speziellen Teilaufgabenlösungen muß dann wieder die Lösung der Gesamtaufgabe ergeben. Eine weitere Aufgabe, die der menschbezogenen Organisation zukommt, ist außerdem darin zu sehen, daß mit ihrer Hilfe aus einer Summe von einzelnen arbeitenden Menschen eine Gemeinschaft wird. Die Organisation wandelt das Nebeneinander vieler einzelner in ein Miteinander, das aber nicht zu einem Kollektiv führen darf, in dem der einzelne Mensch dann seine Persönlichkeit zugunsten der übergeordneten Aufgabe verliert.

Schon jetzt wird deutlich, daß dieser Aufgabenbereich der Organisation überaus wichtig ist. Wie sich in der historischen Entwicklung gezeigt hat, ist die Betonung dieses Faktors in der Betrachtung der Betriebswirtschaft erst in der jüngeren Vergangenheit, das heißt etwa seit Anfang des 20. Jahrhunderts, stärker in den Vordergrund getreten. Davon abgesehen, kann aber auch schon an dieser Stelle gesagt werden, daß die Betrachtung unter diesem Aspekt allein sehr fragwürdig ist. Das Charakteristikum des Industriebetriebes

ist es ja, daß in ihm große Mengen von Kapital, dargestellt durch Maschinen und Einrichtungen investiert sind. Eine Sicht der Organisation nun, die sich lediglich mit dem Menschen beziehungsweise mit dem Produktionsfaktor Arbeit beschäftigt, darüber hinaus aber die Beziehungen der Menschen zu den Sachen und die Gliederung der Sachen im Betrieb vernachlässigt, muß notwendigerweise einseitig sein und kann den Erfordernissen der Wirtschaftspraxis nicht genügen.

Die Frage, die es nun zu beantworten gilt, lautet: Was sagt die Literatur zum Phänomen der menschbezogenen Organisation?

Robert Grimshaw, der schon als einer der ersten zu diesem Problem Stellung genommen hat, schreibt:

"Organisation, wie sie zur Führung eines Geschäftsbetriebes angewandt wird, ist eine systematische Vereinigung einzelner zu einem Geschäftsbetrieb, dessen Angestellte und Arbeiter planmäßig auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten 1)".

"Vereinigung einzelner zu einem Geschäftsbetrieb", diese Definition besagt schon, daß es nicht darauf ankommt, viele einzelne Individuen zur Erreichung eines bestimmten Zweckes zusammenzuführen, sondern der Autor sieht in dem Geschäftsbetrieb mehr als die bloße Summe von Menschen.

Diese Ansicht wird später sehr deutlich bei von der Pfordten, der folgende Definition gibt: "Organisieren heißt eine Mehrzahl verschiedenartiger Menschen aus einer bloßen Summe in eine lebendige, zweckvolle Gemeinschaft verwandeln 2)". Hier wird schon umrissen,

1) Grimshaw, Robert, System und Organisation in kaufmännischen Betrieben, Stuttgart 1906, Seite 1

2) von der Pfordten, Otto, Organisation, ihr Wesen und ihre politische Bedeutung, Heidelberg 1917, S. 11

worauf es bei der Organisation ankommen soll. Durch die Organisation wird ein Umwandlungsprozeß vorgenommen, der etwas völlig Neues schafft. Es entsteht eine lebendige Gemeinschaft. Der einzelne Mitarbeiter übernimmt dann die Funktion eines Gliedes innerhalb dieser lebendigen Gemeinschaft. Der einzelne braucht, um wirksam zu werden, die Gemeinschaft, so wie die Gemeinschaft ihrer Glieder zur Erfüllung ihrer Zwecke bedarf.

Noch einen Schritt weiter geht Johann Plenge, wenn er die Organisation "Bewußte Lebensseinheit aus bewußten Teilen ¹⁾" nennt. Damit will der Autor offenbar darlegen, daß durch das Wirksamwerden der Organisation eine Lebensseinheit entsteht. Die Gedanken Plenges sind die Grundlage dafür, daß man heute oft von der "Betriebsfamilie" spricht. Bedenkt man, daß in unserer Zeit ein großer Teil der Menschen oft mehr als ein Drittel des Tages in den Betrieben verbringt, so ist dieses Ziel, das sich die Organisation im Sinne Plenges steckt, sicher sehr bedeutsam. Lebensseinheit ist aber mehr als gemeinsame Aufgabendurchführung oder Gemeinschaft schlechthin.

Wenn man die Literatur chronologisch weiterverfolgt, stößt man auf den Autor Eicke. Die Auffassung Eickes weicht insofern von den bisher zitierten Meinungen ab, als sich der Autor nicht so sehr von den mehr philosophischen Gedankengängen von der Pfordtens und Plenges hat beeinflussen lassen. Eicke sieht es nicht als vornehmstes Ziel der Organisation an, aus der Summe von

1) Plenge, Johann, Drei Vorlesungen über allgemeine Organisationslehre, Essen 1919, Seite 7

Einzelindividuen eine neue Gemeinschaft auf höherer Ebene zu bilden, sondern für ihn ist das Hauptproblem die Einordnung des Menschen in den Betrieb. Er sagt hierzu: "Der Organisator muß Psychologe und Menschenkenner sein, der es versteht, die Begabten an der richtigen Stelle einzuordnen und Unbegabte auszuschalten ¹⁾." Man sieht, daß der Autor in erster Linie auf die Personalauswahl und den Personaleinsatz im Betriebe Wert legt. Die Gedanken Eickes sind mehr von den praktischen Erwägungen der Betriebswirtschaft gekennzeichnet. Deutlich wird hier, daß sich die Wissenschaft zuerst primär mit der personalen, mehr auf philosophischen Grundlagen aufgebauten Seite der Organisation befaßt hat. Erst später wird der Mensch im Rahmen der technischen Rationalisierung Objekt der Organisation. Es muß jedoch darauf hingewiesen werden, daß Eickes Gedankengänge Verwandtschaft mit jenen der vorausgehenden Autoren verraten. Er spricht an verschiedenen Stellen davon, daß es auch Aufgabe des Organisators sein müsse, auf Grund seines Intellektes aus dem Unternehmen einen Organismus zu schaffen.

Das Denken Eickes findet man auch schon bei Fayol. Er spricht von einem zweifachen Organismus der Unternehmung, den es zu begründen gilt. "Organiser, c'est-à-dire constituer le double organisme, matériel et social de l'entreprise ²⁾." Obwohl Fayol hier von einem doppelten Organismus spricht, dem materiellen und dem sozialen, so bleibt doch der materielle Bereich in seinem Buch "Administration industrielle et générale" völlig unberücksichtigt. Man darf auch wohl

1) Eicke, Wirtschaftskrise, Organisation und Menschenwirtschaft. Elberfeld 1926, Seite 27

2) Fayol, Henri, Administration industrielle et générale, Paris 1920, Seite 15

der Definition Fayols nicht eine zu tiefgreifende Bedeutung beimessen. Fayol hat letzten Endes unter Organisation doch wohl mehr die Gründung einer Unternehmung und die darüber hinausgehende dauernde Beschaffung der Produktionsfaktoren verstanden. Diese Einstellung des Autors kommt auch noch an anderer Stelle zum Ausdruck, so etwa, wenn er schreibt: "Organiser une entreprise, c'est la munir de tout ce qui est utile à son fonctionnement: matières, capitaux, personnel ¹⁾." Wenn man hier einen kurzen Rückblick auf die bisher behandelten Autoren einschaltet, so kann festgestellt werden, daß sich eine gewisse Entwicklung in der Deutung des Organisationsbegriffes nicht verkennen läßt. Haben sich Autoren wie Grimshaw erstmalig mit dem Gedanken auseinanderzusetzen versucht, in der Organisation mehr als nur die Anordnung von Maschinen und Arbeitsplätzen zu sehen, so sind Männer wie von der Pfordten und Plenge auf die philosophischen Grundlagen eingegangen und haben diese Auffassung weiter erhärtet. Bei Eicke taucht nun erstmalig die Idee von der Organisation als der "Organ" schaffenden Einrichtung auf. Weitergetragen, zwar nicht wesentlich vertieft, aber erkannt wird der Gedanke auch von Fayol.

Der Autor, der nun das organhafte Denken erstmalig konsequent untersucht und darstellt, ist Walter v. le Coutre, der sehr umfassend diese organische Organisationstheorie, die wegen ihrer Bedeutung in Auszügen wörtlich zitiert werden soll, darlegt:

"Die Begriffe Organisation und Organisieren sind dem Sprachgebrauch der Naturwissenschaften entnommen. Ein

¹⁾ Fayol, Henri, a. a. O., Seite 78

Organismus ist ein lebendiger Körper. Er besitzt eine Reihe von Organen, die besondere Funktionen zu erfüllen haben und zum Körper so zusammengefügt sind, daß ihr Zusammenwirken eine geschlossene Leistung ergibt. ... Wir wissen aus der eigenen Beobachtung, daß die zum Organismus verbundenen Organe zueinander abgestimmt sind.

Die Organe haben nach zwei Richtungen hin ihre Bedeutung. Sie sind Teile des Gesamtorganismus und müssen sich in diesen Organismus einfügen, damit sie im Zusammenwirken den Organismus fördern und nicht hemmen. Die Organe sind aber selbständig und haben sich in dieser Richtung ganz ihrer Zweckbestimmung, das heißt dem, was sie zu bearbeiten haben, anzupassen. Wir haben weiter zu unterscheiden den Organismus als Körper, d. h. als eine Zusammenfassung von Organen, die zueinander zu gemeinsamer, zweckmäßiger Arbeit zusammengefügt sind, und die Lebensbetätigung des Organismus, wir können sagen seine Lebensarbeit. Auch hierbei ist zweierlei zu unterscheiden: die Arbeit, die der Organismus von sich aus leistet, um seinen Lebenszweck zu erfüllen und die wir als Lebensführung bezeichnen können, das ist seine regelmäßige Betätigung, und dann die Arbeit, die er in der Verarbeitung der Erscheinungen, die seinen Arbeitsgegenstand bilden, zu leisten hat.

Der Betrieb ist auch ein lebendiger Organismus, er ist allerdings ein künstlich geschaffener im Gegensatz zum menschlichen oder tierischen Organismus, der als natürlich geordneter anzusprechen ist.

... Regeln wird natürlicherweise in viel stärkerem Maße beim künstlich geschaffenen Betriebsorganismus notwendig. Es ist verhältnismäßig einfach hinsichtlich des Wirtschaftskörpers. Es erfordert wesentlich eingehendere und umfangreichere Maßnahmen hinsichtlich der Lebensbetätigung und Gestaltung des Lebensablaufes. Das führt uns zu der Erkenntnis des Wesens der Organisation. Organisation ist einfach die Tatsache einer entsprechenden, normalerweise zweckmäßigen Verbindung von Organen zu einem Organismus. Sie bedeutet weiterhin auch eine bestimmte Gestaltung der Lebensbetätigung des Organismus selbst, wie auch der Organe.

Dann bedeutet Organisation aber auch weiter etwas Konkretes, nämlich bestimmte selbständige Organe, denen die Aufgabe obliegt, die arbeitenden Organe in richtiger Abstimmung zueinander zu halten und weiter die Lebenserscheinungen des Betriebes in die organisatorisch gewollte Richtung zu bringen bzw. zu erhalten.¹⁾"

1) le Coutre, Walter v., Betriebsorganisation. Sonderband der Handelshochschule, Berlin-Wien 1930, Seite 10-14

Diese Ausführungen le Coutres liefern einen Beitrag zur Diskussion um den Organisationsbegriff, der von entscheidender Bedeutung sein dürfte. Bei le Coutre ist zum ersten Male der "Organ-Gedanke" umfassend bearbeitet worden. Die hier zum Ausdruck gebrachten Gedanken stellen eine klare Weiterentwicklung dessen dar, was in den Ausführungen der schon weiter oben genannten Autoren anklang, was aber bisher noch in allgemein gehaltenen Formulierungen stecken blieb. Auf einen kurzen Nenner gebracht, formuliert le Coutre seine Ansicht wie folgt: "Organisation ist die künstliche Bildung und Gestaltung von Organen und Organismen und deren Lebensbetätigung im Hinblick auf die beste Erfüllung ihrer Zweckbestimmung ¹⁾."

Von besonderem Interesse ist in diesem Zusammenhang ein Hinweis auf den von Josef Pieper zitierten Rademacher ²⁾. Er definiert die Organisation durch den Gegensatz zum Organismus: "Organismus und Organisation verhalten sich wie Wesen und Erscheinung, wie inneres Leben und äußere Erscheinung." Mit dieser Äußerung stellt sich Rademacher in krassen Gegensatz zu dem bisher gezeigten Bild von der Organisation. Pieper lehnt auch diese Erklärung des Organisationsbegriffes ab und bewegt sich mit seiner Auffassung in der gleichen Richtung wie le Coutre. Pieper, dessen Ausführungen stark von Plenge beeinflusst zu sein scheinen und der in seiner Definition nicht allein den Bereich des Betriebes erfassen will, sagt: "Organisieren heißt zunächst und vor allem Menschen zu einer auf einen bestimmten Zweck ausgerichteten Wirkeinheit zusammenfassen, in der jeder in seiner besonderen, un-

¹⁾ le Coutre, a. a. O., Seite 15

²⁾ Siehe: Josef Pieper, Grundformen sozialer Spielregeln, Freiburg 1933, Seite 87 f.

terschiedenen Funktion in arbeitsteiliger Ergänzung mit den anderen, ebenso besonders funktionierenden Mitgliedern verbunden ist 1)." Obwohl hier das gleiche Anliegen vertreten wird, wie es le Coutre vertritt, so will doch auch Pieper noch genauere Unterschiede herausarbeiten. Wenn le Coutre von der Künstlichkeit des geschaffenen Organismus sprach, so klingt darin schon einigermaßen das an, was Pieper sagen will, wenn er ausführt: "Der Unterschied (zwischen Organisation und Organismus, Ann. d. Verf.) ist nur, daß die Glieder der Organisation im Gegensatz zu den organischen Gliedern selbständige und selbstzweckliche Personen-Ganzheiten sind und daß die Organisation nicht, wie der eigentliche Organismus, eine physisch-natürliche Einheit ist. Im Begriff der Organisation steht also der Zweck im Vordergrund, dem sie dient und der ihren Aufbau und die Funktion ihrer Glieder bestimmt. Diese Glieder sind erst indirekt einander, unmittelbar aber dem gemeinsamen Ziel zugeordnet 2)."

Besonders hingewiesen werden soll hier auf den Gedanken, daß die einzelnen Glieder zwar unmittelbar dem Ziel, aber nur mittelbar einander zugeordnet sind. Diese Erkenntnis sollten sich doch diejenigen vor Augen führen, die sich das Heil allein von einer absoluten Überbetonung der Gestaltung zwischenmenschlicher Beziehungen im Betrieb versprechen und darüber vergessen, daß das gemeinsame Ziel, die Erreichung des Betriebszweckes, die primäre Aufgabe ist.

Bei allen bisher zitierten Autoren war das eine deutlich zu erkennen, daß es diesen Darstellungen immer sehr stark auf die Betonung des personellen Bereiches ankommt. Organisation wird hier oft von einer mehr soziologischen Betrachtungsweise gesehen. Abweichend davon ist die Stellungnahme Willy Riedels zu werten, der zwar auch in etwa an die grundlegenden Gedanken

1) Pieper, Josef, a. a. O., Seite 84

2) Pieper, Josef, a. a. O., Seite 84

seiner Vorgänger anknüpft, wenn er sagt: "Unter Organisation kann die Gliederung eines Ganzen und die Ordnung der erhaltenen Glieder verstanden werden ¹⁾."

Hier kommt auch das organhafte Denken zum Durchbruch und läßt geistige Verwandtschaft mit le Coutre erkennen. Konkreter wird Riedel jedoch, wenn er die Fabrikorganisation definiert und die Betonung hier auf den Zweck legt. Er schreibt: "Der Hauptzweck einer Fabrikorganisation ist, die Wertschöpfung in der Unternehmung möglichst reibungslos und kurzfristig zu gestalten, ihm sind alle Organisationsmaßnahmen, auch auf den einzelnen Teilgebieten, unterzuordnen ²⁾."

Diese Äußerung Riedels scheint für ein richtiges Verständnis des gesamten Fragenkomplexes der Organisation von ebenso grundlegendem Wert zu sein wie etwa die obengenannte Ansicht Piepers. Riedel bekräftigt hier den Standpunkt Piepers und betont die Bedeutung des Zweckes, ohne den Organisation sinnlos ist. Der Zweck einer Fabrikorganisation liegt nicht in der Gestaltung des personellen Bereiches, sondern in der Erreichung eines ungehemmten und schnellen Wertschöpfungsprozesses. Man sieht, daß bei Riedel die rein soziologischen Überlegungen etwas in den Hintergrund treten zugunsten praktischer Erwägungen. Riedel stellt seine Überlegungen mehr auf den Boden der praktischen Erörterungen und ordnet sie dem Ziel der Umsatzsteigerung und der Gewinnmaximierung unter.

Eine von dieser Auffassung abweichende Haltung nimmt Ernst Gerwig ein, der zwar auch die Organisation vom Organismus her zu erklären sucht, aber in seinen Gedanken ein völlig neues Bild von den Aufgaben der Organisation entwirft. "Wenn wir uns vor Augen halten, daß das Wort Organisation zusammenhängt mit Organ und Organismus, so erkennen wir auch andere Seiten. Der Organismus steht im Gegensatz zum Mechanismus, welcher letzterer sich bekanntlich auch ordnen läßt von außen. Der Organismus schafft seine Ordnung selbst,

1) Riedel, Willy, "Die Fabrikorganisation", Leipzig 1939, Seite 4

2) Riedel, Willy, a. a. O., Seite 15

von innen; sie ist eigentlich gar keine Ordnung sondern Leben, lebendiger Ablauf. Damit wird der Organismus zu etwas ganz anderem. Wenn ein Organ von außen verletzt wird, so wird der Gesamtorganismus immer wieder versuchen, diese Verletzung zu heilen, was ihm im großen Umfang gelingt. In dieser Selbstheilungs- und Selbstneubildungsfähigkeit liegt das Wesen des Organismus 1)." Gerwig will durch die Organisation aus einer Vielzahl von Menschen einen Organismus schaffen, der ein lebendiges Eigenleben hat. "... daß wir nur dann von einer Organisation sprechen dürfen, wenn die damit zusammengefasste Ganzheit auch in der Lage ist, Selbstheilungs- und Selbstbildungskräfte hervorzubringen 2)." Die Gedanken des Autors zielen offenbar auf die Schaffung einer sehr elastischen Organisation hin, deren letztes Ziel es ist, den Menschen im Betrieb so zu erziehen, daß er in jedem Fall das Richtige tut und nicht nur im Rahmen seiner Anweisungen wirksam wird. Offenbar ist der Autor durch die ganze Nachkriegsentwicklung nicht unbeeinflusst geblieben. Nachdem der Nationalsozialismus mit seiner auf allen Gebieten überbetonten "Superorganisation" im totalen Krieg untergegangen war, rückte das menschliche Verlangen nach persönlicher Freiheit und Entscheidungsbefugnis wieder sehr in den Vordergrund. Gerwig hat auch erkannt, daß selbst in einer sehr straffen Organisation noch Raum für die persönliche Freiheit der Menschen sein muß, wenn sie nicht zu einem hemmenden Gebilde erstarren soll. Er drückt diese Gedanken wie folgt aus: "Moderne Betriebsführung sollte also bewußt hinzielen auf die Entwicklung des selbständigen Denkens der Mitarbeiter. Und dies ist nicht möglich ohne eine gewisse Freiheit? Also auch in der Organisation darf nicht a l l e s vorgeschrieben sein 3)." Gerwig gibt dadurch eine wert-

-
- 1) Gerwig, Ernst, "Organisation und Führung industrieller Betriebe", Zürich 1947, Seite 25
 - 2) Gerwig, Ernst, a. a. O., Seite 25
 - 3) Gerwig, Ernst, a. a. O., Seite 26

volle Ergänzung, und er definiert den Organisationsbegriff: "Organisation ist auch die bewußte Schaffung von klar denkenden, in Freiheit entscheiden könnenden Organen ¹⁾." Diese Gedankengänge Gerwigs, daß auch innerhalb der Organisation noch Raum für freie Entscheidungsmöglichkeiten des Menschen bleiben muß, führt Schnutenhaus fort, den man als einen Autor der jüngsten Vergangenheit bezeichnen kann. Schnutenhaus befaßt sich sehr eingehend mit dem Begriff der Organisation und kommt dann zu dem Urteil, Organisation sei etwas völlig Sekundäres. Er wendet sich gegen die immer mehr um sich greifende Organisationsflut und bestreitet, daß die Organisation von primärer Bedeutung ist. Er schreibt: "Daß die Menschen in erster Linie aus innerer Notwendigkeit ihres Arbeitspensums aufeinander ausgerichtet und eingespielt werden und nur nach dem Grundsatz 'doppelt hält besser' die innere logische Verkettung von einem beauftragten Organisationsbeflissenen überprüft wird, diese Tatsache gerät ganz in Vergessenheit. Auf diesem Vergessen, daß die Organisation in unserem Ablauf mitmarschiert, aber nicht vorangeht, und daß sie zur Sicherung unserer Handlungen, nicht aber zur Versicherung für evtl. Leistungsversagen dienen soll, beruht die Gefahr der Überwucherung durch den organisatorischen Zeitgeist. 2)." Schnutenhaus wendet sich hier gegen die "Organisopathen", wie Couvé ³⁾ jenen Typ nennt, der sich aus den Funktionären des zentralverwalteten Wirtschaftsgefüges der Kriegszeit entwickelt hat und der glaubt, daß die Lösung einer jeden Aufgabe ~~a l l e i n~~ von der Organisation abhängt. Die Menschbezogenheit der Organisation sieht jedoch auch Schnutenhaus als das Wesentlichere an. Er spricht davon, daß es Aufgabe des Organisators sein müsse, zu überprüfen, ob die Menschen zur Erreichung ihres Arbeitspensums entsprechend aufeinander einge-

1) Gerwig, Ernst, a. a. O., Seite 26

2) Schnutenhaus, Otto R., "Allgemeine Organisationslehre", Berlin 1950, Seite 15

3) Couvé, Richard, "Wirtschaftliche Verwaltung, Düsseldorf 1951, Seite 115

spielt und ausgerichtet sind ¹⁾. Ferner sagt er an einer anderen Stelle: "Organisation ist eine Erscheinung, die alle Beziehungen zu dem Menschen und seiner Umwelt im Rahmen einer Organisationseinheit umfaßt, und zwar zum Zwecke der einmaligen oder dauernden Sicherung eines gewünschten Leistungsergebnisses ²⁾."

Anklänge an die Betonung der Zielsetzung, wie sie sich bei Pieper und Riedel schon zeigten, sind auch hier vorhanden. Der Unterschied liegt jedoch darin - und das ist bei Schnutenhaus immer wieder festzustellen -, daß Organisation nicht direkt auf die Erreichung eines Leistungsergebnisses hingerichtet, sondern nur mittelbar von Bedeutung ist; sie dient der Sicherung eines gewünschten Leistungsergebnisses.

Hat sich Schnutenhaus schon weitgehend von dem organischen Denken entfernt - er führt das Wort Organisation auf das griechische Wort Organon = Werkzeug zurück und erklärt daraus, wie gezeigt wurde, auch seinen Sinn ³⁾ -, so kann diese Entwicklung bei Rößle noch weiter verfolgt werden, der unter Organisation nur noch eine zweckmäßige Verbindung des Menschen mit den Kapitalgütern sieht. Rößle schreibt: "Die Betriebswirtschaft ist eine Organisation, d. h. eine sinnvolle technische und wirtschaftliche zweckmäßige Kombination von Menschen und Werkzeugen im weiteren Sinne ⁴⁾", wobei Rößle das Kapital als Werkzeuge im weiteren Sinne erklärt. Zwar sieht Rößle in der Organisation auch ein selbständiges Gebilde, er nennt die Betriebswirtschaft eine Organisation, und er begibt sich nicht in die Gefahr, die Organisation als ein rein sachliches Kombinieren von Gegenständen zu er-

1) Schnutenhaus, Otto R., a.a.O., Seite 15

2) Schnutenhaus, Otto R., a.a.O., Seite 18 f.

3) Schnutenhaus, Otto R., a.a.O., Seite 18

4) Rößle, Karl, "Allgemeine Betriebswirtschaftslehre", 3. Auflage, Stuttgart 1953

klären, jedoch wird deutlich spürbar, daß zwischen einer Anschauung, wie sie etwa Gerwig vertritt, und der Meinung Rößles erhebliche Unterschiede bestehen. Darüber hinaus wird auch bei Rößle schon deutlich die Tendenz sichtbar, Organisation auch auf den sachlichen Bereich der Betriebswirtschaft auszudehnen. Es zeigen sich hier Berührungspunkte und Übergänge zu den Kapiteln III. und IV.

Im Verlauf der bisherigen Untersuchungen hat sich ergeben, daß sich bei den Autoren, die den Organisationsbegriff vornehmlich menschbezogen erklären, eine Tendenz gezeigt hat, die mehr und mehr von der organischen Idee abschwenkt. Diese Entwicklung, die mit Schnutenhaus ihren Anfang nahm und sich auch bei Rößle weiter fortsetzte, findet sich auch bei Erich Schäfer. Schäfer versteht unter dem Begriff der Organisation die Gliederung des Verantwortungsbereiches der Unternehmensleitung.

Im Kapitel "Die menschlichen Kräfte" in Band I des Buches "Die Unternehmung" geht er in Absatz a) "Fragen der Unternehmens- und Betriebsleitung" auf den Begriff der Organisation näher ein. Der Autor schreibt unter anderem: "Die Ordnung dieser zunächst nur die Führung der Unternehmung angehenden Fragen greift im weiteren auch auf die ausführende Arbeit, also auf die Bildung von Abteilungen, auf die Gestaltung und Abgrenzung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten des letzten Mannes über. So sind in den größeren Unternehmungen mehr oder weniger rational durchgebildete Beziehungsfelder entstanden 1)." Schäfer sieht in der Organisation eine rein äußerliche Zuordnung von Menschen und Tätigkeiten. Eine wirksame inne-

1) Schäfer, Erich, Die Unternehmung, Band I, Köln-Opladen 1953, Seite 103

re Verkettung der Einzelwesen zu einem Organismus kann durch diese Organisationsform nicht erreicht werden. So sagt Schäfer auch folgerichtig: "Organisationsformen sind äußere Kleider, die dem Unternehmen und seinen Betrieben übergestülpt werden ¹⁾." Schäfer verweist dann in seinen Ausführungen auf Werner Sombart²⁾, der zwar von einem "großen einheitlichen Ganzen" spricht, das durch "das Kommandowort eines Direktors zusammengehalten wird". Schäfer greift jedoch die hier im Ansatz vorhandenen Gedanken nicht weiter auf.

Als Abschluß der Betrachtungen über die Problematik der Menschbezogenheit des Organisationsbegriffes soll kurz auf das 1954 neu erschienene Werk Wilhelm Hasenacks eingegangen werden. Die Aussagen dieses Autors dürften deshalb von besonderem Interesse sein, weil sie zwar auch die Organisation als einseitig menschbezogen charakterisieren, sich aber doch in einigen Punkten von denen anderer Autoren unterscheiden.

Hasenack schreibt: "Der Natur des Menschen entsprechend sind alle denkmöglichen Verhältnisse auf drei Arten zurückzuführen, Verhältnisse des Menschen zum Menschen, zur Sache und zur Idee ³⁾." Wenn der Verfasser dann weiter ausführt, daß "Organisation Verhältnissgestaltung bei Verfolgung gesetzter Zwecke mit gegebenen Mitteln sei ⁴⁾", so kann man daran erkennen, daß der Autor Organisation als die Gestaltung der Verhältnisse des Menschen zum Menschen und zu seiner

1) Schäfer, Erich, a. a. O., Seite L04

2) Sombart, Werner, "Deutsche Volkswirtschaft im 19. Jh." 7. Ausg. 1927, Seite 110

3) Hasenack, Wilhelm, "Grundlagen der Betriebsorganisation", Essen 1954, Seite 11

4) Hasenack, Wilhelm, a. a. O., Seite 11

Umwelt ansieht. Auch hier eine Tendenz den sachlichen Bereich mit einzubeziehen, obwohl der Autor diese Seite der Organisation weniger betont. Gegensätzliche Anschauungen zu Fayol kristallisieren sich schon hier heraus, wenn Hasenack die Organisation als Verhältnisstaltung mit gegebenen Mitteln bezeichnet. Fayol sieht es ja, wie gezeigt wurde, als eine wesentliche Aufgabe an, die Mittel zu beschaffen. Hasenack wird in diesem Punkte an anderer Stelle noch deutlicher, wenn er sagt: "Nicht Mittelbeschaffung, wohl Mittelwahl ist ihre Sache, nicht Zweckbestimmung, sondern Zweckerreichung¹⁾." Diese letztere Formulierung hingegen weist eine gewisse Verwandtschaft mit den Gedanken von Schnutenhaus auf, der ja schon darauf hingewiesen hat, daß Organisation nicht vorangeht, sondern daß sie mitmarschiert zur Erreichung beziehungsweise zur Sicherung der Handlungen, die der Erreichung des Zieles dienen. Weitere Verwandtschaft kann auch dort zwischen Hasenack und Schnutenhaus festgestellt werden, wo es um die besondere Unterstreichung der Persönlichkeit des einzelnen innerhalb der Organisation geht. Hasenack äußert sich hierzu in folgender Weise: "Sozialkörper jeder Art haben nicht ein einziges und ausschließliches Denkorgan und davon allein abhängige Vollzugsorgane. Beim Sozialkörper denkt es und zuckt es in allen Gliedern; eine einzige Denkzentrale mit ausschließlicher Denkfunktion wäre gleichbedeutend mit der Auslöschung der Persönlichkeit und der Beseitigung des fruchtbaren Spannungsverhältnisses zwischen Individuum und Gesellschaft²⁾."

Da sich der Autor Nordsieck einen besonderen Namen in der Organisationslehre gemacht hat, da er außerdem

1) Hasenack, Wilhelm, a. a. O., Seite 11

2) Hasenack, Wilhelm, a. a. O., Seite 11

nach Ansicht des Verfassers zur Klärung des Begriffes der Organisation Entscheidendes beigetragen hat, soll abschließend in dieser Reihe ausführlicher auf das Werk dieses Autors eingegangen werden. Es muß als ein außerordentliches Verdienst Nordsiecks gewertet werden, als erster eine Theorie der Organisationslehre geschaffen zu haben. Über den Begriff der Organisationslehre schreibt der Autor:

"Die Organisationslehre im Sinne dieser Arbeit will den kulturellen Komplexzusammenhang der 'Organisation' seinen Wesen und dessen Wandlungen nach beschreiben und erklären, Gesetzmäßigkeiten des Zustandekommens der Organisation aufdecken und damit gleichzeitig eine allgemeine Methode des 'Organisierens' vermitteln 1)." Aus diesen Ausführungen Nordsiecks geht hervor, daß er keine Organisationslehre des Betriebes schreiben will, sondern daß er über diesen Rahmen hinaus eine allgemeine Organisationslehre meint. Nordsieck nennt seine Arbeit "Grundlagen der allgemeinen Organisationslehre"; damit ist schon gesagt, daß es ihm in der Hauptsache darauf ankommt, diese Grundlagen einmal fest zu umreißen und damit der Organisationslehre einen fest abgesteckten Rahmen, aber zugleich auch ein gediegenes Fundament zu geben. Wenn man den bisherigen Teil dieser Arbeit betrachtet, kann man behaupten, daß Nordsieck den wunden Punkt dieser Wissenschaft erkannt hatte, der in einem völligen Wirrwarr der Grundlagen, Begriffe etc. bestand. Wie weit es ihm gelungen ist, sein Ziel, die Vereinheitlichung der Begriffsauffassungen, zu erreichen, sei dahingestellt. Ein wesentlicher Teil der Arbeit Nordsiecks besteht in der Klärung der Begriffe, wie das aus der Zielsetzung des ganzen Werkes sehr wohl verständlich ist. Ulrich schreibt über den Aufbau des Werkes von Nordsieck:

1) Nordsieck, F., Grundlagen, a. a. O., Seite 4

"Nordsieck geht in seinen 'Grundlagen' von den 'allgemeinen methodologischen Grundlagen' aus, spricht dann von den 'begrifflichen Grundlagen' und gibt dann eine 'Organisations-Methodologie'. Nach diesen theoretischen Grundlagen behandelt er in zwei Paragraphen die 'Organisatorische Beziehungslehre' und die 'Organisatorische Aufbaulehre', um zum Schluß noch 'Die Organisationslehre im Rahmen der Wissenschaften' zu behandeln. Schon aus dieser groben Einteilung des Buches erschen wir, daß wir es mit einer geschlossenen wissenschaftlichen Darstellung zu tun haben 1)."

Unter Organisation versteht Nordsieck:

"Organisation ist ein System geltender organisatorischer (betriebserhaltender) Regelungen, deren Sinnzusammenhang durch die oberste Betriebsaufgabe gegeben ist. Organisation ist in diesem Sinne Betriebsstruktur. O r g a n i s a t o r i s c h soll heißen, die unmittelbare Vereinigung menschlicher Arbeitsleistungen - einschließlich der Hilfsleistungen außermenschlicher Leistungsquellen -, d. h. die Eingliederung der Arbeitsleistung in den gesamten Arbeitsvollzug im Sinne der wiederholten Erfüllung einer (sozial objektivierten) Daueraufgabe betreffend 2)."

Nordsieck verweist an dieser Stelle auf Max Weber ³⁾ und Werner Sombart, der sich über den Begriff in folgender Form geäußert hat: "Unter Organisieren können wir die bewusste und planmäßige Vornahme verstehen, durch die Menschen zu gemeinsamer Tätigkeit einheitlich zusammengefaßt werden; unter Organisation entweder diesen Vorgang des Organisierens oder dessen Ergebnis 4)."

Unter Organisieren versteht Nordsieck folgendes:

"Unter Organisieren verstehen wir das Vorausplanen und Inkraftsetzen (Verabschieden) geltender organisatorischer Regelungen. Es umfaßt das Erfassen, Klären und Gliedern der Aufgabe und des Arbeitsprozesses, das Verteilen der Aufgabe und damit die Gliederung des Betriebes nach Abteilungen und Stellen sowie die Festlegung der Funktionen; es umfaßt ferner das Bestimmen der Arbeitsfolge, der Arbeitspensen, der Arbeitsteilung usw. und schließlich das Abstimmen der Arbeitspensen und -rhythmen sowie die Beanspruchung

1) Ulrich, H., Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, Bern 1949, Seite 92

2) Nordsieck, F., Grundlagen, a. a. O., Seite 15

3) Weber, M., Wirtschaft und Gesellschaft, Seite 16 ff.

4) Sombart, W., Die Ordnung des Wirtschaftslebens, 2. Auflage, Berlin 1927, Seite 3

der Arbeitssubjekte (Besetzung); alles dies in der Form vorausgeplanter, geltender Dauerregelungen, die letztlich im Sinn der zu erfüllenden obersten Betriebsaufgabe ein System darstellen 1)." Nachstehend erklärt Nordsieck dann die in der Definition des Organisationsbegriffes benutzten Begriffe. "Ein Plan ist ein System vorschlagender Bestimmungen über Art und Weise des Handelns im Sinne eines bestimmten Zieles." Ordnung wird von Nordsieck durch 'System von Regelungen' ersetzt. "Es wurde in der gesamten Definition mit Absicht an Stelle des sehr vieldeutigen Wortes 'Ordnung' die Formulierung 'System von Regelungen' gebraucht, wobei unter System ein dem Sinne nach zusammenhängender Komplex verstanden wird. Unter Regelungen wollen wir eine normative Bestimmung über Art und Weise der Wiederholung menschlichen Verhaltens verstehen. Geltend sind Regelungen immer dann, wenn sie normalerweise tatsächlich befolgt werden. Der Grad der Geltung der Regelungen kann verschieden sein 2)."

Es ist nicht möglich, hier alles wiederzugeben, was Nordsieck in seinem Werk an Begriffsdefinitionen bringt, da es uns hier ja in der Hauptsache auf den Begriff der Organisation ankommt. Nordsieck teilt den Bereich der Verwaltung wie folgt auf:

1. Organisationstätigkeit
2. Rechnungswesen (Überwachung der Leistungsfähigkeit des Betriebes)
3. Finanzverwaltung
4. Personalverwaltung
5. Verwaltung der Hilfsmittel

und bemerkt dazu: "Organisation ist primär Verwaltungsaufgabe innerhalb des Bereiches der Verwaltung³⁾."

1) Nordsieck, F., a. a. O., Seite 16 ff
2) Nordsieck, F., a. a. O., Seite 17
3) Nordsieck, F., a. a. O., Seite 16

Interessant dürfte darüber hinaus die Feststellung sein, daß hier die Organisationstätigkeit *n e b e n* der Personalverwaltung steht.

Über die Betriebsorganisation schreibt Nordsieck:

"Der Betrieb ist eine menschliche Gemeinschaft bestimmter Art, die Organisation das System von Regelungen, das seine Struktur ausmacht. Der Betrieb ist nicht ohne eine Organisation denkbar 1)."

An anderer Stelle erläutert der Autor diese Gedanken noch näher: "Gegenstand der Regelungen ist der Betrieb mit der Vielzahl der durch die Tatsache des Betriebes gegebenen Beziehungen und Geschehnisse. Er wird durch seine Organisation als etwas Dauerhaftes erkennbar. Es ist deshalb erklärlich, daß man häufig den Betrieb selbst als eine Organisation bezeichnet. Dieses soll hier nicht geschehen 2)." Vergleichend sei hier auf die Darlegung Rößles 3) hingewiesen, der ebenso wie Pape 4) und diesem sich anschließend Thomas 5) die gegenteilige Meinung vertritt und sich auf den Standpunkt stellt, die Betriebswirtschaft sei eine Organisation.

Aus dem Vorhergehenden dürfte klar geworden sein, daß Nordsieck im Gegensatz etwa zu Bogdanow den Betrieb primär als ein Sozialgebilde betrachtet, und daß er die Aufgaben der Organisation primär in dieser sozialen Sphäre des Betriebes sieht. Wenn man nun rückblickend den Kreis der Autoren zusammenhängend betrachtet, der die Aufgaben der Organisation vornehmlich in den menschlichen Bereich des Betriebes verlegt, so läßt sich eine besonders interessante Entwicklung ablesen. Diese Entwicklung geht in der Rich-

1) Nordsieck, F., a. a. O., Seite 40

2) Nordsieck, F., Die Schaubildliche Erfassung, a. a. O., Seite 1

3) Rößle, K., a. a. O., Seite 73

4) Pape, Biologische Analogien in der Betriebswirtschaft, Zeitschrift für Handelsw. u. Handelspraxis, Bd. 17, 1924, Seite 176

5) Thomas, W., Betriebsverwaltung, Stuttgart 1934, Seite 4

tung vor sich, daß in der frühen Periode der Organisationswissenschaft - man kann von einer solchen erst seit dem Anfang des 20. Jahrhunderts sprechen - das Hauptgewicht auf den Betrieb gelegt wurde: Zusammenfassung vieler zu einem höheren Gebilde, das unter der Bezeichnung "Unternehmung" seinen Platz in der Gesellschaft einnahm. Aus dieser Idee wurde der Gedanke des Organismus geboren. Eine Überspitzung des organhaften Denkens, hervorgerufen nicht zuletzt durch die politischen Ideen vom "Führerprinzip" durch das dritte Reich, führten nach der Katastrophe des zweiten Weltkrieges zu einer wachsenden Betonung der Persönlichkeit und der Freiheit des einzelnen im Rahmen der Organisation. Zwar wird von den neueren Autoren auch der gemeinsame Zweck, dem die Anstrengungen aller dienen sollen, als oberstes Prinzip beibehalten, doch kommt in steigendem Maße die Ansicht zum Durchbruch, daß dieses Ziel besser erreicht werden kann, wenn dem einzelnen Menschen ein möglichst großes Maß an Freiheit belassen wird.

Die jüngere Literatur, das heißt nach dem zweiten Weltkrieg, weist immer wieder darauf hin, daß eine zu straffe Organisation nicht die Elastizität haben kann, die erforderlich ist, um in jedem Augenblick die notwendigen Entscheidungen zu treffen. Ein weiterer Gesichtspunkt, der auch in der Gegenwart zusehends an Bedeutung gewinnt, ist dadurch gegeben, daß in einer zu straff nach vertikalen Gesichtspunkten organisierten Unternehmung, bei der alle Entscheidungsbefugnis einzig und allein in einer Hand vereinigt ist, schwere Schäden auftreten können, wenn der "Betriebsführer" plötzlich, wie das häufig der Fall ist, ausfällt.

2. Der Wesenskern der Organisation

a) Die Organisation als mechanischer Vollzug

War es Aufgabe des vorausgehenden Kapitels, den Organisationsbegriff hinsichtlich des Oberbegriffes "Betonung der Menschbezogenheit der Organisation" zu untersuchen, so sollen nun die Eigenarten dieses Organisationsbegriffes von weiteren Gesichtspunkten aus beleuchtet werden.

Der Verfasser möchte auch hier Klarheit in die Diskussion bringen dadurch, daß die Betrachtungsweisen zweier Gruppen gegenübergestellt werden. In diesem Abschnitt sollen deshalb die Stimmen zu Worte kommen, die in der Organisation einen mechanischen Vollzug erblicken, während im nächsten Abschnitt eine andere Betrachtungsweise untersucht werden soll, die im Gegensatz dazu die Organisation vornehmlich als eine Leistung des menschlichen Geistes ansieht:

Organisation als mechanischer Vollzug soll nun in diesem Zusammenhang bedeuten, daß der Akzent bei der Organisation nicht so sehr auf dem geistigen Bereich - dieser Standpunkt wird im folgenden Kapitel zu Worte kommen - ruht, sondern daß das Wesen der Organisation namentlich in der Durchführung von Plänen und Systemen liegt, die vorher, unter Umständen auf völlig anderer Ebene, entstanden sind.

Nach den Erkenntnissen, welche die Ausführungen des vorausgehenden Kapitels vermittelt haben, ist jedoch die Wahrscheinlichkeit dafür, daß dieser Standpunkt innerhalb der Autoren, die den Hauptakzent auf den

Menschen im Rahmen der Betrachtungen des Organisationsbegriffes legen, besonders stark vertreten ist, sehr gering. So hat sich auch das durchaus nicht überraschende Bild ergeben, daß sich nur vier von insgesamt dreizehn Autoren des Kapitels II in dieser Richtung entschieden haben. Besonders auffallend ist dabei jedoch, daß es sich bei diesen vier Autoren um Grimshaw und Fayol handelt, die beide noch zu den Autoren früheren Datums gerechnet werden können, und weiterhin um Schnutenhaus und Schäfer, die sich durch eine Abkehr von der Überbetonung des organischen Denkens ausgezeichnet haben.

Grimshaw, der in der Organisation einen Vollzug sieht, sagt zwar, daß der organisatorischen Tätigkeit ein System zugrunde liegen muß, stellt sich jedoch auf den Standpunkt, daß die Schaffung dieses Systems als einer geistigen Leistung nicht eigentlich Aufgabe der Organisation sei, sondern daß sie sozusagen "vororganisatorisch" sei. So schreibt er: "Organisation ... ist nichts weiter als Anwendung von System im Umgang mit Menschen und Dingen ¹⁾" oder an anderer Stelle: "Organisation ist die auf systematische Anordnung gerichtete Tätigkeit ²⁾."

Eine noch stärker mechanistische Auffassung findet sich bei Fayol, der sich auf den Standpunkt stellt, Organisation sei im Grunde das gleiche wie Beschaffung. "Eine Unternehmung organisieren heißt, sie mit allem versorgen, was zu ihrer Tätigkeit notwendig ist, nämlich Materialien ³⁾."

1) Grimshaw, Robert, a. a. O., Seite 1 ff.

2) Grimshaw, Robert, a. a. O., Seite 1

3) Fayol, Henri, a. a. O., Seite 43



Schnutenhaus hat die Erscheinung "Organisation" in eine sekundäre Rolle gedrängt. Nicht nach der geistigen Idee einer Organisation werden die Menschen im Betrieb zusammengeführt zur gemeinsamen Leistung, sondern aus innerer Notwendigkeit. Organisation ist nur noch ein mechanisches Sicherungsmittel, das menschliche Schwächen kompensieren soll ¹⁾.

Schnutenhaus lehnt auch die von verschiedenen Autoren vertretene Meinung ab, nach welcher Organisation die Verkörperung einer Idee sei, die gleichsam als ein Symbol über allen betrieblichen Überlegungen und Handlungen schwebt. Schnutenhaus sagt vielmehr:

"Diese Tatsache gerät ganz in Vergessenheit, daß die Organisation in unserem Ablauf mitmarschiert, aber nicht vorangeht, und daß sie zur Sicherung unserer Handlungen dienen soll 2)."

Nicht weniger ausgeprägt kommt die mechanistische Auffassung bei Erich Schäfer zum Vorschein. Er schreibt unter anderem: "Die Ordnung ... dieser Fragen ... greift im weiteren auch auf die Bildung von Abteilungen, auf die Gestaltung und Abgrenzung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten des letzten Mannes über 3)." Organisation wird hier lediglich als eine Aufgliederung der Kompetenz- und Aufgabenbereiche angesehen.

In den vorausgehenden Äußerungen wurde klar, um was es sich bei der mechanistischen Auffassung handelt. Organisation wird nicht in erster Linie aus der Perspektive der ihr zugrunde liegenden Ideen und Gedanken erklärt, "sie geht nicht voraus", wie es Schnutenhaus formuliert hat, sondern sie beschränkt sich in

1) Schnutenhaus, O.; vergl. S. 12, S. 15 a. a. O.

2) Schnutenhaus, O., a. a. O., Seite 15

3) Schäfer, Erich, Die Unternehmung, Band I, Köln 1953
Seite 103

der Ausführung beziehungsweise Kontrolle. In diesem Sinne ist eine Ableitung des Wortes Organisation von dem griechischen Worte Organon = Werkzeug, wie sie Schnutenhaus vornimmt, durchaus berechtigt. Deutet man den Organisationsbegriff in der obengenannten Weise, so ist Organisation letzten Endes nichts anderes als ein Werkzeug in der Hand des Unternehmers, mit dem er die Verwirklichung seines Zieles, die Zusammenführung von Menschen zur Erreichung einer gemeinschaftlichen Leistung, erreicht.

b) O r g a n i s a t i o n a l s s c h ö p -
f e r i s c h - g e i s t i g e L e i s t u n g

Stellt man der im vorausgehenden Kapitel dargelegten Sicht der Organisation nun diese Auffassung der Organisation gegenüber, so ergibt sich ein abgerundetes Bild. Wenn hier die Organisation als die Verkörperung einer Idee bezeichnet wird, so soll das in der Form verstanden werden, daß es nicht so sehr auf das Wirksamwerden der Organisation in rein äußerlichen Handlungen als vielmehr entscheidend auf die Idee ankommt, die diese Handlungen begründet und die das gesamte Gefüge aus Handlungen und Verhaltensweisen zusammenhält und in eine bestimmte Richtung, auf ein bestimmtes Ziel hinlenkt. Diese Idee ist naturgemäß etwas Abstraktes, und sie tritt erst in den konkreten Bereich der Erscheinungen, wenn sie sich in Handlungen und konkreten Verhaltensweisen manifestiert. Es muß jedoch unter Organisation in diesem Sinne beides verstanden werden. Nicht der Geist allein, der sich in den konkreten Verhaltensweisen und Handlungen äußert, ist in diesem Sinne "Organisation", sondern es muß ebenso das "In-die-Erscheinung-Treten" dieses Geistes mit zum Phänomen Organisation gerechnet werden. Das

Spezifische, worauf es hier ankommt, ist, daß die Idee Wesen und zugleich Grundlage der Organisation ist.

So spricht Otto von der Pfordten auch in diesem Sinne von einer "Beseelung" der Organisation ¹⁾. Von der Pfordten, der ein Wegbereiter des organischen Denkens in der Organisationslehre ist, hat ja die Organisation als ein Verwandeln einer Mehrzahl verschiedenartiger Menschen in eine Gemeinschaft definiert. Er führt dann diesen Gedanken weiter aus und schreibt: "Der Lebenskraft, die das organische Gebilde lenkt, entspricht hier die Beseelung, der Wille aller einzelnen zum gemeinsamen Zweck ²⁾." Hier wird deutlich, was gemeint ist. Organisation wird im Sinne von der Pfordtens durch die Beseelung zu einem lebendigen Wesen. Diese "Beseelung", die sich in dem Willen aller zum gemeinsamen Ziel manifestiert, entspricht dem, was oben "geistige Idee" genannt wurde. Bei Johann Plenge finden sich ähnliche Gedanken. Er schreibt: "Deshalb muß der Keim des Organisatorischen in dem stecken, was uns von den übrigen Lebewesen unterscheidet, in unserer bewußten Vernunft ³⁾." Ebenso sieht Bente in der Organisation einen Ausfluß der Schöpfertätigkeit des Menschen. Er äußert sich folgendermaßen dazu: "Alle Schöpfertätigkeit des Menschen geht durch seine Handlungen, ihnen aber liegen bei dieser ihrer sinngebenden Aufgabe immer und überall zwei Grundverrichtungen ob: O r g a n i s i e - r e n und G e s t a l t e n. Organisieren heißt sinnvoll oder zielentsprechend ordnen. Es ist das primäre Tun in jeder Handlung ⁴⁾." Auch hier wird

1) v. der Pfordten, Otto, a. a. O., Seite 11

2) v. der Pfordten, Otto, a. a. O., Seite 11

3) Plenge, Johann, a. a. O., Seite 16

4) Bente, H., "Organisierte Unwirtschaftlichkeit", Jena 1929, Seite 11 f.

nicht verkannt, daß es zur Ausführung der Handlungen des Menschen bedarf; daß jedoch diese Handlungen nur sekundären Charakter haben, daß vielmehr die schöpferische Idee vorausgehen muß.

Etwa in derselben Richtung dürften auch die Gedanken Nordsiecks tendieren. Er schreibt: "Unter Organisation verstehen wir das Vorausplanen und Inkraftsetzen (Verabschieden) geltender organisatorischer Regelungen¹⁾." Nordsieck sagt, daß, im Gegensatz zum vorausgehenden Kapitel, Organisation nicht mechanischer Vollzug ist, sondern er erblickt das Entscheidende in der Leistung des Planens. Mit dem Inkraftsetzen meint der Autor auch nicht die praktische Verwirklichung etwa im Sinne Gutenbergs, sondern hier wird praktisch nur von einer Verabschiedung gesprochen. Organisation wird hier also primär als Leistung des menschlichen Geistes gewertet. Der menschliche Geist plant Regelungen, die er, gegebenenfalls in Anweisungen und Vorschriften niederlegt, zu internen Gesetzen des Betriebes erhebt. Wenn man hier einen Vergleich ziehen darf, so ist unter Organisation in diesem Sinne die Gesetzgebung als geistig-schöpferischer Akt zu verstehen. Die Verwirklichung der Gesetze, die von anderen Autoren als Organisation angesprochen wird, ist hier nicht mehr Organisation. Diese Tätigkeit kann dann als "nachorganisatorisch" bezeichnet werden. Im Vergleich mit Nordsiecks Definition sind die Begriffserklärungen anderer Autoren weniger streng gefaßt.

Bei Riedel findet man einen sehr interessanten Wandel in der Einstellung. In seinem ersten, im Jahre 1920 erschienen Werk vertritt der Autor noch weitgehend die mechanistische Auffassung, "Organisation bedeutet demnach Gliederung eines Ganzen, das keine bloße

1) Nordsieck, F., Grundlagen, a. a. O., Seite 16

Summe von Gliedern sondern eine Einheit ist ¹⁾."

Hier sieht der Autor in der Organisation lediglich die Tätigkeit des mechanischen Gliederns. In seinem späteren Werk, welches im Jahre 1934 erschienen ist, spricht er sich dann auch ausdrücklich gegen das mechanistische Denken aus, und er betont, daß sich in neuerer Zeit immer mehr der Gedanke von der Organisation als lebendigem, vom Geiste beseeltem Wesen durchzusetzen beginnt ²⁾.

In einem davon nicht stark abweichenden Sinne sagt Pieper: "Der Organisation liegt ein planender Vorbedacht zugrunde ³⁾." An einer anderen Stelle betont der Autor dann, daß es nicht allein auf die äußere Verfassung ankommen kann, wenn man von Organisation spricht. "Organisation, wie sie hier verstanden wird, meint nicht nur die äußere Verfassung, sondern durchaus auch den inneren Wesenskern ⁴⁾."

Man sieht, daß Pieper durchaus den Umstand erkannt hat, daß der innere Wesenskern entscheidend ist. Bei einer Verkennung dieses Umstandes würde Organisation im Sinne des vorausgehenden Kapitels zu einem mechanischen Gebilde. Das hat auch Gerwig sehr klar erkannt, wenn er Organisation als genaues Gegenteil von Mechanismus definiert ⁵⁾. Bei Rößle lassen sich verwandte Gedanken nur andeutungsweise finden. Wenn Rößle davon spricht, daß es sich bei der Organisation um eine sinnvolle Kombination handeln müsse, so kann daran die Vermutung geknüpft werden, daß für den Autor

-
- 1) Riedel, J., "Grundlagen", a. a. O., Seite 1
 - 2) Riedel, J., "Betriebsführung", a. a. O., Seite 11
 - 3) Pieper, Josef, a. a. O., Seite 86
 - 4) Pieper, Josef, a. a. O., Seite 87
 - 5) Gerwig, Ernst, a. a. O., Seite 25

außer Zweifel stand: Der Ausführung in der Organisation muß ein "Sinnen" vorausgehen.

Bei allen Autoren, die an dieser Stelle zu Wort gekommen sind, klingt in mehr oder weniger starkem Maße das an, was Hasenack in sehr klarer und einleuchtender Weise ausgesprochen hat: "Bei aller Organisation durchdringen sich menschlicher Geist und menschliches Handeln wechselseitig. Im sozialen Bereich geht das Denken des einen in das Handeln des anderen über, geht das Handeln der Vielen aus dem Denken der Wenigen hervor 1)".

Man kann also abschließend sagen, worauf es eigentlich bei der Organisation im Sinne dieses Kapitels ankommt. Organisation wird aus der Wechselbeziehung von menschlichem Geist und menschlichem Handeln wirksam, wobei der menschliche Geist vorausgeht und das menschliche Handeln bestimmend befruchtet.

1) Hasenack, Wilhelm, a. a. O., Seite 11

4. Z u s a m m e n f a s s e n d e G e d a n k e n ü b e r d i e m e n s c h b e z o g e n e O r g a n i s a t i o n

Wenn man versucht, die im Kapitel II behandelten Autoren zusammenfassend zu betrachten, so stellt man fest: Alle diese Autoren haben sich in mehr oder weniger starkem Ausmaß zu der Auffassung bekannt, daß die Organisation primär menschbezogen sei. Menschbezogenheit der Organisation, das hat der bisherige Verlauf der Untersuchungen ergeben, soll heißen, Organisation wird als eine Erscheinung gesehen, welche die Beziehungen zwischen Menschen zu regeln hat. (Vergl. hierzu Seite 22/23.) Auf die Ebene des Betriebes projiziert, bedeutet das also, daß es Aufgabe der Betriebsorganisation sein soll, die zwischenmenschlichen Beziehungen innerhalb einer Betriebswirtschaft zu gestalten.

Ein Mangel, der schon offenbar wurde, ist dabei, daß der Bereich der Organisation im Betrieb einseitig, nur vom Menschen her, gesehen wird. Diese Einstellung wird sehr problematisch, wenn man bedenkt, daß die Leistungserstellung in einer Betriebswirtschaft nicht allein durch die Produktionskräfte der beteiligten Menschen entsteht, sondern daß dabei auch noch andere Produktionsfaktoren tätig sind.

Das Kennzeichen der modernen Betriebswirtschaft ist der Einsatz immer größerer Kapitalmengen, die dem Menschen erst die Voraussetzung für seine Arbeitsleistung schaffen. Durch diese Tatsache scheint dem Verfasser die Interpretation der vorausgehend behandelten Autoren zu einseitig. Eine Betonung des Menschen und seiner Schlüsselstellung innerhalb des be-

trieblichen Geschehens ist sicher notwendig und zu begrüßen. Eine Organisation jedoch, die sich allein mit den Belangen des Menschen und dem Verhältnis der Menschen untereinander befaßt, kann den Anforderungen nicht gerecht werden.

Unter den gemachten Vorbehalten muß freilich das Verdienst der Autoren gewürdigt werden, daß sie die Bedeutung des Menschen und die seiner Stellung innerhalb des Betriebes erkannt und, wenn auch einseitig, hervorgehoben haben. Leistungserstellung als das Ziel einer jeden Betriebswirtschaft ist ohne die Tätigkeit des Menschen nicht möglich. Selbst wenn man dazu käme, einen Betrieb voll zu automatisieren, brauchte man doch immer noch wenigstens einen Menschen, der diesen komplizierten Mechanismus durch seinen Willen in Bewegung setzen und ihn wieder zum Stehen bringen würde.

Abschließend kann also gesagt werden, daß die Autoren des vorausgehenden Kapitels eine sehr bedeutsame Seite der Organisation erkannten, daß sie aber diese Seite zu sehr in den Vordergrund rückten, sodaß daneben dem sachlichen Bereich der Organisation nicht die notwendige Bedeutung zuerkannt wurde.

III. Die Organisation in materieller Betrachtung

1. Der materielle Aufgaben- bereich der Organisation (sachbezogene Organisation)

Die Untersuchung des in der Literatur dargestellten Organisationsbegriffes führt nun zu einer neuen Gruppe von Autoren. Die Wissenschaftler, die im Verlauf dieses Kapitels gehört werden sollen, sehen das Wesen der Organisation in grundsätzlich anderen Problemen als jene, die bisher zu Worte gekommen sind.

Wie schon einleitend zu Kapitel II gesagt wurde, ist unter sachbezogener Organisation die Sicht der Organisation zu verstehen, die im sachlichen Bereich des Betriebes das primäre Arbeitsfeld erblickt. Es ist durchaus möglich, daß man in diesem Zusammenhang auch der Einordnung des Menschen in den sachlichen Betriebsbereich eine gewisse Bedeutung beimißt. Entscheidend ist für eine Betrachtung der Organisation in dieser sachbezogenen Sicht jedoch, daß der materielle Bereich den entscheidenden Vorrang hat. Die Betrachtungsweise in dieser Sicht kann nun verschieden weit durchgeführt werden. Es läßt sich durchaus denken, daß man aus einer materialistischen Anschauung heraus sogar so weit geht, den Menschen nur als Träger des Produktionsfaktors Arbeit wie eine Sache in die Organisation mit einzubeziehen.

Das Problem, das sich für die Organisation in diesem Sinne ergibt, ist die Anordnung der sachlichen Produktionsmittel in räumlicher und zeitlicher Hinsicht. Die extremere Richtung wird dabei den Menschen als die Verkörperung einer bestimmten Arbeitsleistung in der gleichen Weise mit einplanen, wie etwa einen Motor als die Verkörperung einer bestimmten mechanischen Leistung. Anhänger einer weniger extremen Richtung werden auf dem Standpunkt stehen, daß es nicht zum Aufgabenbereich der Organisation gehöre, sich mit dem Einsatz des Menschen und dem Problem des "Zusammenschaffens", wie es etwa im vorausgehenden Kapitel dargelegt wurde, zu beschäftigen.

Man kann hier schon den großen Unterschied bemerken, der zwischen einer Betrachtungsweise in der hier kurz umrissenen Form und der Betrachtungsweise in menschbezogener Sicht besteht, wie sie im vorausgehenden Kapitel gezeigt wurde. Ein Vergleich dieser beiden entgegengesetzten Meinungen wird sehr interessant sein, und die daraus resultierenden Gedanken werden in Verbindung mit den Ausführungen im Kapitel IV ein abgerundetes Bild vom augenblicklichen Stand der Diskussion ergeben.

Sachbezogene oder materielle Organisation befaßt sich, wie gesagt, in erster Linie mit der Anordnung und Bereitstellung der sachlichen Produktionsfaktoren. Was hier gemeint ist, wird deutlicher, wenn man sich die Ausführungen Werner Grulls vor Augen führt, der

schreibt: "Fabrikorganisation läßt sich nicht so kurz erklären. Man versteht darunter im weitesten Wortsinne den Inbegriff aller Maßnahmen, welche zur Durchführung des Erzeugungsvorganges und zur Sicherstellung des ertragswirtschaftlichen Zwecks eines Fabrikbetriebes getroffen werden. - Die Maßnahmen sind technischen und kaufmännischen Inhaltes.

Technischen, d. h. Ausgestalten des Arbeitsganges,
Auswahl der nötigen Maschinen u. ä.

Kaufmännisch, d. h. Beschaffung der nötigen wirtschaftlichen Grundlagen des Unternehmens, Ermittlung der Bezugsquellen für Rohstoffe und der Absatzgebiete für die fertigen Erzeugnisse ¹⁾."

Der Organisationsbegriff Grulls ist auf rein materieller Basis aufgebaut. Eine Gestaltung der rein sachlichen Belange des Unternehmens wird als Aufgabenbereich der Organisation bezeichnet. In den Ausführungen Grulls finden sich keine Andeutungen, ob eine Einbeziehung des Menschen als eines wesentlichen, ja als des entscheidenden Faktors im Gefüge eines Unternehmens in die organisatorischen Aufgaben überhaupt in Betracht kommt. Eine abweichende Stellung in dieser Frage nimmt der Russe Bogdanow ein. Bogdanow stellt sich mit seiner sehr stark materialistischen Auffassung an eine sehr exponierte Stelle unter die Autoren, die sich mit dem Organisationsbegriff auseinandergesetzt haben. In seiner "Allgemeinen Organisationslehre" vertritt er einen Organisationsbegriff, der wohl der allgemeinste und am weitesten gefaßte Organisationsbegriff der gesamten Literatur ist. Für Bogdanow ist jede Gesamtheit von Teilen, die sich in der Welt finden läßt, Organisation. Bezeichnend ist, daß er seine Organisationslehre im Untertitel "Tektologie" nennt. Für ihn bedeutet Organisation Aufbau schlechthin. Selbst der letzte Baustein, das Atom, ist in seinem Aufbau in seinen Aufgaben schon als Organisation zu bezeichnen.

Bogdanow ist jedoch durchaus nicht der Mann, der Organisation lediglich im Bereich der toten Materie kennt, sondern für ihn ist der Mensch durchaus auch ein Objekt der Organisation. Entscheidend für seine Einstellung ist aber der Standpunkt, daß es sich beim Menschen

¹⁾ Grull, W., Die Organisation von Fabrikbetrieben, Leipzig 1914, Seite 7

um nichts anders handle als um "lebende Aktivitäten". Der hier in Erscheinung tretende Standpunkt ist stark vom Gedankengut des Materialismus beeinflusst. Der Autor schreibt zu diesem Problem: "Der Organisator eines Unternehmens vereinigt unter seiner Leitung Arbeiter und kombiniert ihre Arbeitshandlungen. Viele dieser Handlungen können durch Maschinen ersetzt werden. Werden Maschinen eingeführt, so taucht vor dem Organisator die Aufgabe auf, die Handlungen der Arbeiter mit der Arbeit der Maschinen zu koordinieren, das heißt in ein zweckmäßiges Organisationsverhältnis zu bringen. Als Objekte der organisatorischen Tätigkeit dienen hier sowohl lebende wie tote Aktivitäten, die zusammengefasst werden 1)." Hier zeigen sich wiederum Übergänge zu den Erörterungen des Kapitels II. Wenn Bogdanow von einer Koordinierung von Arbeitern und Maschinen spricht, so zeigt sich darin eine durchaus auch menschbezogene Betrachtungsweise. Die mechanisierende Sicht des Autors wird jedoch deutlich, wenn er die Organisation lediglich als die Koordinierung lebender und toter "Aktivitäten" bezeichnet.

Eine ebenso allgemein gehaltene Definition des Organisationsbegriffes gibt Walter Rahm. Er bezeichnet die Organisation als einen Sammelbegriff für alle Tätigkeiten, die nach einem Gesetz von Ordnung, Übersicht und System durchgeführt werden ²⁾. Auch hier steht die Ordnung des sachlichen Bereiches im Vordergrund. Ordnung der menschlichen Beziehungen tritt nicht als Organisationsaufgabe hervor.

Bemerkenswert sind jene Autoren, die sich zu einer Sicht der Organisation bekannt haben, die nicht so sehr auf die Belange des Menschen abgestellt ist, bei denen

1) Bogdanow, Allgemeine Organisationslehre, Berlin 1926 Seite 19

2) Rahm, W., Fabrikorganisation für den mittleren und kleineren Betrieb, Berlin 1927, Seite 8

immer wieder der Gedanke Ordnung, System in den Vordergrund tritt. Das Anliegen dieser Vertreter der Organisationslehre liegt vornehmlich in der Schaffung von Regelungen, die den Ablauf des betrieblichen Geschehens mehr mechanisch, zwangsläufig in Bewegung setzen.

Aus dieser Einstellung sind auch die Gedanken Hennigs zu verstehen. Hennig führt zum Problem "Organisation" folgendes aus: "Zur wirtschaftlichen Erfüllung ihrer Zwecke bedürfen die Betriebe einer Organisation. Als Betriebsorganisation oder als Organisation des Betriebsverkehrs bezeichnet man: Die Gesamtheit bedingt allgemeingültiger Regelungen, nach denen sich das Leben eines Betriebes bzw. der Verkehr zwischen bestimmten Betrieben abspielt, daneben auch die Tätigkeit des Organisierens, also das Schaffen solcher Regelungen 1)." ~~.....~~

Hennig betrachtet die Organisation als rein sachliches Regeln. Zwar macht er eine Unterscheidung zwischen Einzelregelungen und organisatorischen (allgemeingültigen) Regelungen, bleibt aber trotzdem dabei an einem starren System hängen. Ein Vergleich der Ansicht Hennigs mit der von Robert Grimshaw zeigt, worauf es ankommt.

Hennig sagt: "... ferner können Einzelregelungen zu einer Übung, zu einem Brauch werden, wodurch eine allgemeingültige, also organisatorische Regelung entsteht 2)." Grimshaw dagegen meint: "Organisation ist eine systematische Vereinigung einzelner zu einem Geschäftsbetrieb, dessen Angestellte und Arbeiter planmäßig auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten. Routine dagegen ist erstarrte, auf bloßer Gewohnheit beruhende Gewandtheit und Fertigkeit 3)." Hier werden die grundsätzlichen Unterschiede deutlich, die zwischen den verschiedenen Richtungen bestehen. Auf der einen Seite

1) Hennig, K. W., Einführung in die betriebswirtschaftliche Organisationslehre, Berlin 1934, Seite 3

2) Hennig, K. W., a. a. O., Seite 3

3) Grimshaw, R., a. a. O., Seite 1

rein sachliches, allgemeingültiges, routinemäßiges Regeln; auf der anderen Seite systematische Vercini-
gung einzelner Menschen zu einem Geschäftsbetrieb.
Hier allgemeingültige Regelungen, dort spezielle, den
Erfordernissen des einzelnen Menschen entgegenkommende
Regelungen.

Parallelen zu den Ausführungen Hennigs findet man auch
bei Nordsieck wieder. Nordsieck stellt sich auf den
Standpunkt, Organisation sei ein System von Regelungen,
deren Sinnzusammenhang durch die oberste Betriebsauf-
gabe gegeben ist ¹⁾. (vergleiche hierzu die Ausführun-
gen über Nordsieck.)

Eine gewisse Ähnlichkeit mit den eingangs erwähnten
Ausführungen Grulls findet sich bei denen Lehmanns,
der ebenso wie Grull eine Gliederung der Organisation
in kaufmännische und technische Organisation vornimmt.

"Unmittelbar wichtig dagegen ist es, sich zu vergegen-
wärtigen, daß man in ähnlicher Weise, wie oben kauf-
männische Technik und Ingenieurtechnik einander gegen-
übergestellt worden sind, auch zwischen technischer
und kaufmännischer Organisation zu unterscheiden hat,
und sich über das eigentümliche Verhältnis klar zu wer-
den, das zwischen technischer und kaufmännischer Orga-
nisation besteht. ²⁾" Hierbei ist die kaufmännische
Organisation mit der Verwaltung gleichzusetzen, während
sich die technische Organisation mit Aufgaben wie etwa
Arbeitsvorbereitung, Planung und Konstruktion zu be-
fassen hat. Anzeichen dafür, daß Lehmann Organisation

1) Nordsieck, F., Grundlagen, a. a. O. Seite 15

2) Lehmann, M. R., Allgemeine Betriebswirtschaftslehre,
2. Auflage, 1949, Meisenheim, Seite 51 f.

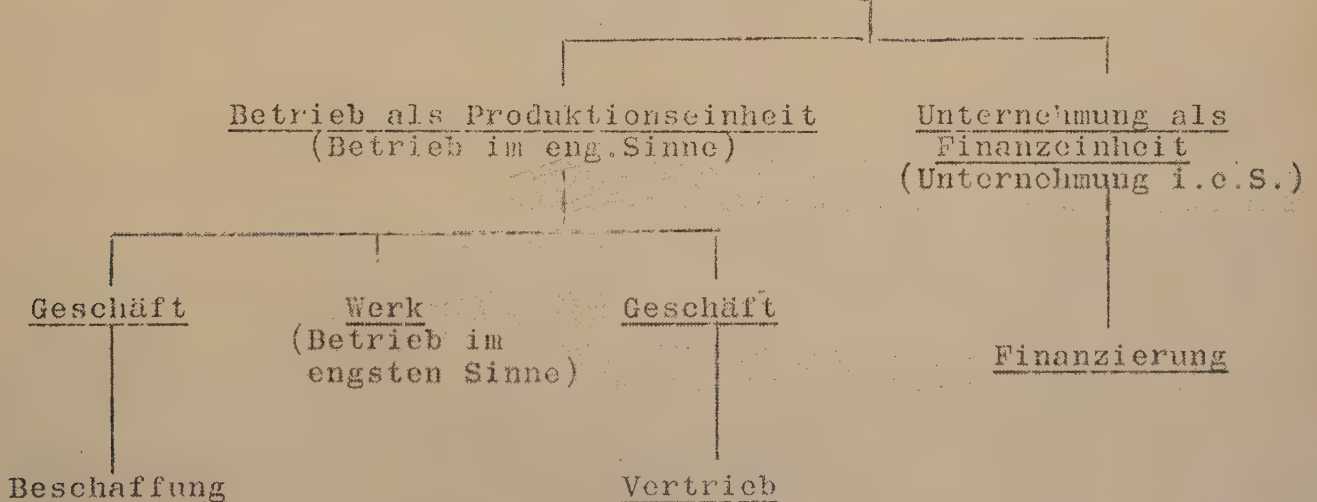
DIE TECHNISCH-ORGANISATORISCHE SEITE DER BETRIEBSWIRTSCHAFT

wirtsch. lich	B e t r i e b s w i r t s c h a f t		
	W e r k	G e s c h ä f t	U n t e r n e h m u n g
technisch	ing. techn. Betrieb	-----	
	k a u f m ä n n i s c h - t e c h n . B e t r i e b		
organisato- risch	technische Organ.	-----	
	k a u f m ä n n i s c h e O r g a n i s a t i o n		
	V e r w a l t u n g		

Hauptbereiche der Betriebswirtschaft

Betriebswirtschaft ←

= Betrieb im weitesten Sinne = Unternehmung im weitesten Sinne



Das Schema ist entnommen: Lehmann, M.R., Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 2. Auflage, Meisenheim 1949, Seite 52

teilweise auch in einer gleichartigen Sicht betrachtet wie die Autoren des Kapitels II, lassen sich den Darlegungen des Autors nicht entnehmen. In welcher Form Lehmann die Organisation in die Betriebswirtschaft einbaut, soll durch ein Schaubild veranschaulicht werden, das auf der vorhergehenden Seite gebracht wurde.

J. Mand, dessen Ansichten sehr stark an die Hennigs erinnern, macht nicht die Unterscheidung wie Grull und Lehmann, sondern er trennt in eine dynamische und eine statische Sicht der Organisation. Organisation ist für ihn in jedem Falle Ordnung, und zwar generelle Ordnung, darin liegt die Parallele zu Hennig, der auch von generellen Regelungen spricht.

Mand schreibt wörtlich: "Die Organisation ist eine generelle Ordnung, d. h. sie gilt ganz allgemein für alle in ihren Bereich fallenden Aufgaben. Es wird zum Beispiel ein Arbeitsvorgang nicht für einen Einzelfall (einmalig, speziell) organisiert, sondern die geschaffene Ordnung gilt ganz allgemein für diesen und alle weiteren Arbeitsvorgänge derselben Art. Somit erscheint die Organisation als abgeleitete Disposition, und zwar für alle Aufgaben mit gleicher Lösungsmöglichkeit 1)."

Weiter unten fährt der Autor dann fort:

"Die Organisation ist eine stetige Ordnung, d. h. ihr wohnt eine Tendenz auf Konstanz und Kontinuität inne. Die planvoll zu schaffende generelle Ordnung ist für die Dauer bestimmt. Dies bedeutet jedoch nicht, daß eine einmal geschaffene Organisation unabänderlich wäre 2).". Eine von Hennig abweichende Auffassung Mand's ergibt sich jedoch bei der statischen Betrachtung der Organisation. Auf diese Eigenart des Autors wird später noch zurückzukommen sein.

Als einen weiteren Autor, der die Organisation "sachbezogen" sieht, der auch eine Gliederung des Organisationsbegriffes vornimmt, kann Carl G. Baier genannt

1) Mand, J., Betriebsorganisation, Wiesbaden 1950, Seite 7

2) Mand, J., a. a. O., Seite 10

werden. Baier definiert "Organisation" folgendermaßen: "Organisation ist sowohl die äußere und sachliche Form, in der der Betrieb abläuft, als auch die Tätigkeit, durch die diese Form hergestellt wird ¹⁾." Noch deutlicher wird die rein sachliche Einstellung des Autors, wenn man sich die Form ansieht, wie der Organisationsbegriff aufgegliedert wird:

1. Unternehmungsorganisation als rechtliche und wirtschaftliche Form der Unternehmung, Art und Umfang der Kapitalbeschaffung, Geschäftsprinzip
2. Betriebsorganisation
 - a) der Leitung
 - b) der Verwaltung
 - c) der Beschaffung
 - d) der Produktion
 - e) des Vertriebes ²⁾

Eine gewisse Ähnlichkeit mit den Gesichtspunkten Werner Grulls kann festgestellt werden, dessen "kaufmännische Organisation" etwa dem entspricht, was Baier hier "Betriebsorganisation" nennt. Die Art der Gliederung, wie sie hier von Baier durchgeführt wurde, leitet über zur Funktionslehre und dürfte deshalb besonders bemerkenswert sein.

Als weiterer Vertreter der Meinung, Organisation sei nichts anderes als Ordnung, kann der Autor Richard Couvé gelten. Wie sich schon im Verlauf dieses Kapitels immer wieder gezeigt hat, trifft man stets von neuem auf diese Auslegung, von der Organisation als Ordnung beziehungsweise Regelung zu sprechen. Der leitende Gedanke, der aller Autoren, welche die Organisa-

1) Baier, G., Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 1951, Seite 55

2) Baier, G., a. a. O., Seite 55

tion sachbezogen betrachten, ist der, ordnend und regelnd in den Ablauf des betrieblichen Geschehens einzugreifen. Bei den Autoren, welche die Organisation vornehmlich unter dem sozialen, menschbezogenen Aspekt sehen, war entscheidend, in der Organisation die Gestaltung zu erblicken. Die Idee, Menschen zusammenzuführen zu einer gemeinsamen Aufgabe und aus dieser anfänglichen Summe von Einzelindividuen eine Gemeinschaft zu formen, bedeutet etwas ganz anderes als die Idee, Organisation sei Ordnung der materiellen Grundlagen, auf denen sich dann die menschliche Gemeinschaft im Betrieb aufbaue. Dort ist das Ziel, das es durch die Organisation zu erreichen gilt: Zusammenschluß der Arbeiter und Angestellten auf ein Ziel, Erreichung des Betriebszweckes, hin. Hier ist das Ziel der Organisation: Wirtschaftliche Gestaltung des Produktionsablaufes. So schreibt auch Couvé:

"Unter Büroorganisation wollen wir die planvolle Ordnung des Verwaltungsdienstes verstehen mit dem Ziel der größtmöglichen Wirtschaftlichkeit. Blickpunkt für diese Arbeiten auf dem Gebiet der Büroorganisation ist also der wirtschaftliche Erfolg. Die organisatorische Arbeit darf dabei niemals Selbstzweck werden oder in Spitzfindigkeiten oder Tüfteleien ausarten 1)."

Man sieht den Gegensatz, der sich in dieser Anschauung zu den Ausführungen des vorausgehenden Kapitels auftut.

Diese Gedanken finden sich in noch ausgeprägterer Form bei Karl Fechtner, der den Zweck der Organisation in folgenden fünf Punkten dargestellt hat:

1. Zu Schaffendes planen, Geschaffenes geordnet erhalten und erfolgreich weiterführen, "den Weg hinauf" leiten.

1) Couvé, R., Wirtschaftliche Verwaltung, Düsseldorf 1951, Seite 115

2. Nicht nur Untreuehandlungen vermeiden, sondern
3. vor allen Dingen die Zahl als Detektiv in den Dienst der Sache stellen, erreichen, daß die Betriebsführung auf schnellstem Wege die Zahlen erhält, welche darlegen, ob das Unternehmen wirtschaftlich arbeitet.
4. Ergebnis einer gut durchdachten Organisation ist aber auch, daß eine solche reibungsloser; fehlerfreier und auch billiger arbeitet als ein Verwaltungsgebilde, in welchem es an organisatorischer Zusammenarbeit mangelt.
5. Eine fehlerlose, elastische, betriebsindividuell aufgezugene Organisation vermeidet schließlich Differenzen mit den Steuerbehörden und anderen Behörden, denn auf die Dauer wird auch bei der Steuer ein unorganisch und unübersichtlich aufgebautes Verwaltungssystem stets Nachteile und nie Vorteile zu erwarten haben ¹⁾.

Eine gewisse Verwandtschaft Fechtners zu Fischer ²⁾ läßt sich dort wahrnehmen, wo der Autor sagt:

"... die Organisation individuell und elastisch bedeutet äußere Formgebung und zugleich geistigen Inhalt ³⁾."

Der Verfasser glaubt sich aber im Hinblick auf die Darstellung Fechtners zu der Annahme berechtigt, daß hier die Organisation hauptsächlich in sachbezogener

1) Fechtner, K., Leitfaden für Organisation und Revision, Essen 1951, Seite 12

2) Vergl. Fischer, "Organisation" in Kaufmannspraxis, Leipzig 1939, Seite 1 ff.
"Grundlagen", a.a.O., Seite 20

3) Fechtner, K., a. a. O., Seite 12

Sicht erscheint, während Fischer - die Erörterungen des nächsten Kapitels werden beweisen - die Organisation auch menschbezogen sieht. Als wesentliche Erkenntnis Fechtners soll hier herausgestellt werden, daß Organisation mechanisch funktionieren müsse und sich auch aus dieser Mechanik heraus selbst kontrolliere.

Hat Fechtner den Zweck der Organisation erschöpfend dargelegt, so findet man in Gutenberg einen Vertreter der Literatur, der den Begriff der Organisation allgemeiner definieren will. Gutenberg wendet sich gegen Autoren wie Bogdanow, Plenge, Spann oder Nicklisch, die nach seiner Meinung den Organisationsbegriff zu weit gefaßt haben. Grundsätzlich ist er ein Anhänger des "Ordnungsgedankens", spricht auch in ähnlichem Sinne wie Hennig von einem System genereller Regelungen, erweitert diesen Gedanken jedoch dahingehend, daß er auch Sonderregelungen mit zur organisatorischen Tätigkeit rechnet. Gutenberg führt im einzelnen aus:

Wir wollen den Begriff der Betriebsorganisation möglichst eng fassen und unter organisatorischem Vollzug lediglich die Akte verstehen, welche auf die Realisierung einer durch Planung irgendwie fixierten Ordnung gehen.

Betriebsorganisation ist dann aber etwas anderes als Planung, und wir sind berechtigt, wenn nicht gar gezwungen, die Betriebsorganisation als ein Phänomen eigener Art von der Planung und den obersten Entscheidungs- und Dispositionsinstanzen (Geschäfts- und Betriebsleitung) zu trennen. Eine solche Auffassung bedeutet, daß es für verfehlt gehalten wird, die Organisation als einzige den Betriebsprozeß gestaltende Kraft anzusehen 1). Gutenberg will also unter Organisation nur einen verhältnismäßig engen Bereich verstehen. Daraus ist wohl auch zu schließen, daß die Fragen, welche die Autoren, die im vorausgehenden Kapitel zur Sprache kamen, behandelten, von Gutenberg nicht als

1) Gutenberg, Erich, Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band I, Heidelberg 1951, Seite 173

speziell organisatorische Probleme angesprochen werden. Er sieht - um es grob zu umreißen - als Aufgabe der Organisation die Verwirklichung der Ideen der Betriebsleitung an. Die vorher erwähnte Abweichung von der Auffassung Hennigs kommt dort zum Ausdruck, wo Gutenberg sagt: "Je mehr von der Möglichkeit, 'Generelle' Regelungen zu erreichen, Gebrauch gemacht wird, um so mehr verliert die entgegengesetzte Form organisatorischer Regelungen, die wir als 'fallweise' Regelungen bezeichnen möchten, an organisatorischer Bedeutung. Bei allen organisatorischen Regelungen hat man die Wahl zwischen genereller und fallweiser Regelungen betrieblicher Vorgänge. Sowohl die generelle wie die fallweise Regelung gehört zum Bestande der Organisation, sind in diesem Sinne organisatorische Begriffe, und zwar deshalb, weil es sich in beiden Fällen um Regelungen handelt. Alles Geregelte aber ist, sofern es praktischer Vollzug ist, organisierter Sachverhalt 1)." "

Gutenberg vertritt sehr streng den Standpunkt, Organisation sei Regelung. Man kann ihn daher als einen typischen Vertreter jener Gruppe bezeichnen, deren Besonderheit - wie sich das im Laufe der bisherigen Ausführungen herausgestellt hat - es ist, die Regelung beziehungsweise Ordnung betrieblicher Sachverhalte als besonderes Merkmal der Organisation zu betrachten. Hierbei kommt es den Autoren in erster Linie auf die Regelung der rein materiellen Sachverhalte an, während es das Hauptanliegen der Gruppe II war, Organisation als Gestaltung der menschlichen Beziehungsfelder innerhalb eines Betriebes anzusehen. Ein weiteres Moment, das auch bei den Autoren dieses Kapitels wieder deutlich zu werden beginnt, ist, daß sich wachsend die Tendenz durchsetzt, den Begriff Organisation enger zu fassen und die Definitionen strenger zu formulieren. So erklärt sich auch die Äußerung Gutenbergs:

2) Gutenberg, Erich, a. a. O., Seite 177

"Wir wollen den Begriff der Betriebsorganisation möglichst eng fassen ... ¹⁾". Gutenberg lehnt auch die Schau von Rößle, Pape, Thomas und anderen Autoren ab, die sich auf den Standpunkt stellen, Organisation sei die Betriebswirtschaft selbst. Der Ursprung dieses Strebens nach Konzentration auf das Wesentliche ist wohl auch hier in der bewußten Abkehr von der der Vergangenheit angehörenden Überbetonung der Organisation zu suchen.

Die weniger bedeutsamen und sehr gedrängten Ausführungen der Autoren Bussmann und Sandig sollen hier nur gestreift werden. Bussmann sagt zum Organisationsbegriff: "Organisation ist einmal die Erfassung, Gliederung und Gestaltung von Arbeit und Kapital im Hinblick auf eine Zweckerfüllung und zum anderen ein Zustand, der sich nach Erfassung, Gliederung und Gestaltung von Arbeitskraft und Material im Hinblick auf eine Zweckerfüllung ergibt ²⁾".

Sandig sei in diesem Rahmen noch erwähnt, weil er eine nach Ansicht des Verfassers sehr extreme Anschauung vertritt. Obwohl Sandig nicht ausdrücklich auf das Wesen der Organisation eingeht und obwohl er keine besonders formulierte Definition des Organisationsbegriffes bringt, so kann doch aus seinem Werk un schwer ein sehr eigenwilliger Standpunkt in dieser Frage ersehen werden.

Aus seinen Ausführungen auf Seite 14 ff. ³⁾ geht hervor, daß der Autor Organisation lediglich als ein Werkzeug in der Hand der Betriebsleitung empfindet, vermöge dessen sie ihre Befehle und Anordnungen durchsetzt. Wenn der Vergleich gestattet ist, so ist die

1) Gutenberg, E., a. a. O., Seite 173

2) Bussmann, K., "Organisation der Wagniskostenerfassung", Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 22. Jahrgang 1952, Nr. 7/8, Seite 431

3) Sandig, C., Die Führung des Betriebes, Stuttgart 1953, Seite 14 ff.

Organisation im Sinne Sandigs wie ein über einen ganzen Betrieb ausgebreitetes Netz einer zentralen Gegensprechanlage zu erklären, mit deren Hilfe der Leiter des Betriebes seine Anordnungen an die jeweiligen Stellen und Organe innerhalb des Betriebes erteilen kann.

Darüber hinaus versteht Sandig unter Organisation die äußere Formgebung eines Unternehmens (vergleiche hierzu ähnliche Gesichtspunkte bei Carl Baier!).

Abschließend kann die Auffassung Sandigs in etwa folgende kurze Form gekleidet werden:

Organisation bedeutet:

- a) Instrument zur Weiterleitung von Anordnungen der Betriebsleitung,
- b) die äußere juristische Form eines Unternehmens.

Mit der Wiedergabe der Ansicht Sandigs sollen die Betrachtungen zu diesem Punkt der Untersuchung beendet werden. Der Verfasser war bemüht, die Stellungnahmen einer Anzahl von Autoren darzulegen, und hat versucht, die Hauptvertreter heranzuziehen. Aufgabe dieses Kapitels war es, die Meinung jener Autoren darzustellen, die sich für eine primär sachbezogene Sicht der Organisation ausgesprochen haben. Das Ergebnis der vorausgehenden Ausführungen hat jedoch bewiesen, daß sich gerade innerhalb dieser Anschauung eine besonders große Variationsbreite ergibt. Es ist sicherlich in manchen Fällen eine Streitfrage, ob ein Autor noch in dieses Kapitel gehört oder ob er nicht besser im Kapitel "mensch-sachbezogene Organisation" zu Worte kommen müßte. Da sich diese Grenze nicht in allen Fällen mit Genauigkeit ziehen ließ, wurden meistens die entsprechenden Literaturstellen wörtlich zitiert,

um so in jedem Fall die Objektivität der Darstellung zu gewährleisten.

In diesem Abschnitt zeigte es sich, daß neben der rein "menschbezogenen Organisation", wie sie unter II geschildert wurde, eine zweite Auslegung des Organisationsbegriffes in der Literatur zu finden ist.

Die Einstellung zum Begriff, wie sie auf den vorausgehenden Seiten herausgearbeitet wurde, sieht Organisation primär als ein System von Ordnung oder Regelung. War im Kapitel II die Grundidee die menschlichen Verhältnisse im Betrieb, so hat sich hier eine ganz andere Denkrichtung gezeigt. Der Grundgedanke, der nun offenkundig wird, ist: Organisation ist Ordnung und System betrieblicher Sachverhalte.

Diese Auffassung kommt besonders deutlich bei Rahm zum Ausdruck: "Hinter dem Wort Organisation schwebt für manche etwas Geheimnisvolles und Schwieriges. Ausdrücke, die zum Teil dasselbe sagen, wie zum Beispiel 'Ordnung', 'Übersicht' oder 'System' flößen ihm weniger Grauen ein. Organisation ist ein Sammelbegriff für alle Tätigkeiten, die nach einem Gesetz von Ordnung, Übersicht und System durchgeführt werden. ... 1)"

Bei einer zusammenhängenden Betrachtung der Kapitel II und III erweist sich, daß die Autoren beider Abschnitte wesentliche Beiträge zur Begriffserklärung geleistet haben. Im Anschluß an dieses Kapitel III muß freilich gesagt werden, daß weder die eine noch die andere Sicht den Anforderungen genügen kann.

Aus den verschiedenen Anschauungen der Literatur hat sich ergeben, daß man hinsichtlich des Begriffes der Organisation nicht eine Alternativfrage stellen darf.

1) Rahm, W., a. a. O., Seite 8

Bei objektiver Betrachtung der verschiedenen Ansichten kann man nicht zu der Ablehnung der einen Meinung und zu der Anerkennung der anderen kommen. Man wird vielmehr schon jetzt zu einem sehr bedeutsamen Resultat gelangen und zugeben müssen, daß beide Richtungen wesentliche Erkenntnisse gezeigt, daß sie jedoch beide nur eine Seite des Phänomens "Organisation" gewürdigt haben. Es kann also nicht heißen: entweder - oder, sondern die Schlußfolgerung aus den bisherigen Darlegungen wird vielmehr lauten müssen: sowohl mensch- als auch sachbezogen!

In den folgenden Unterkapiteln soll nun noch in kurzer Form die Stellungnahme der Autoren sachbezogener Organisation bezüglich anderer eigener Merkmale untersucht werden.

2. Wesenskern der

Organisation

a) Organisation als

Realisierung

Zur Erweiterung des Aussagewertes der Darstellungen in Kapitel III soll im folgenden Teil eine Untersuchung der Autorenmeinungen nach den gleichen Gesichtspunkten wie in Kapitel II vorgenommen werden. Es soll geprüft werden, welche Autoren sich für sachbezogene Organisation als mechanischen Vollzug und welche Autoren sich für sachbezogene Organisation als geistige Leistung ausgesprochen haben.

Die Organisation als mechanischer Vollzug wurde nur von wenigen jener Verfasser bejaht, die sich zur menschbezogenen Organisation bekannten. Bei den im

vorausgehenden Abschnitt Behandelten ist dieses Verhältnis nun genau umgekehrt. Der weitaus größte Teil der vorher zitierten Autoren hat der Auffassung gehuldigt, Organisation sei nichts weiter als mechanische Durchführung von bestimmten Handlungen zur Ordnung des betrieblichen Geschehens. Im Kapitel II 1 wurde schon darauf hingewiesen, daß von mechanischem Vollzug im Sinne dieser Betrachtungen auch dann die Rede sein soll, wenn der organisatorischen Tätigkeit nach Ansicht des Autors zwar eine vom menschlichen Geist entwickelte Idee zugrunde liegt, diese vorausgehende geistige Leistung jedoch nicht mehr dem Phänomen Organisation zugerechnet werden soll. Organisation in diesem Sinne ist also nicht selbst Träger und Verkörperung einer geistigen Idee, sondern sie ist vielmehr Ausführung beziehungsweise Ausführungsorgan für Befehle und Anordnungen der Betriebsleitung, die natürlich meistens auf schöpferisch-geistiger Tätigkeit des Unternehmers beruhen.

Bogdanow, der schon an anderer Stelle als ein extremer Vertreter materialistischer Weltanschauung hervortrat, sieht in der Tätigkeit des Organisierens ein Gruppieren, Koordinieren, Regeln, Zusammenfassen von lebenden und toten Aktivitäten. Wenn Bogdanow schreibt: "Als Objekte der Organisation dienen hier sowohl lebende wie tote Aktivitäten, die zusammengefaßt werden ¹⁾", so läßt sich daraus unschwer erkennen, daß es dem Autor lediglich auf ein mechanisches "Zusammenfassen" ankommen kann und daß man nicht fehlgehen dürfte in der Annahme, hier die absolute Verkörperung dessen zu finden, was unter "mechanischem Vollzug" zu verstehen ist. Organisation ist Zusammenfassung von Aktivitäten. Das Resultat daraus ist nicht eine von

1) Bogdanow, a. a. O., Seite 19

einer geistigen Kraft zusammengehaltene Gemeinschaft, sondern das Gebilde, das sich durch die Organisation ergeben hat, ist das "Kollektiv". Durch den rein mechanischen Akt des Organisierens entstehen so nicht nur "Produktionskollektivs", sondern durch gleiche und ähnliche Akte entstehen "Kulturkollektivs", "Sportkollektivs", "Bildungskollektivs" usw. In diesem Fall wird durch die Organisation nicht aus den Vielen ein Mehr, eine Zusammenfassung, die ein Höheres darstellt, sondern Organisation ist nur mechanisches Hilfsmittel, um eine Aufgabe nicht gemeinsam, sondern "zu vielen" zu lösen. Plenge nannte Organisation "Bewußte Lebenseinheit aus bewußten Teilen". Hier ist von bewußter Lebenseinheit, dort von zweckmäßiger "Aktivitätszusammenfassung", hier von "bewußten Teilen", dort von "lebenden und toten Aktivitäten" die Rede. Man möchte bei der Betrachtung der Bogdanowschen Ansicht beinahe sagen, daß es sich dabei weniger um lebende als vielmehr um tote Aktivitäten handelt. Der Mensch wird als Element in der Hand des Organisators genau so betrachtet wie irgendein Stück toter Materie. Alle diese "Aktivitäten" werden nach einem bestimmten Plan mechanisch eingesetzt und nur im Hinblick auf die Erfüllung ihres Zweckes gewertet. Aus der zu Tage tretenden Geisteshaltung ist auch die Äußerung Bogdanows zu verstehen: "In diesem allgemeinen Schema hat sich der ganze Inhalt des Lebens der Menschheit vor uns entrollt. Engels hat folgende Formel dafür geliefert:

'Produktion der Menschen, Produktion der Dinge,
Produktion der Idee.'

Der Begriff der Produktion birgt den Begriff der organisierenden Handlung in sich, deshalb genauer:

'Organisation der äußeren Kräfte der Natur,
Organisation der menschlichen Kräfte, Organisation der Erfahrung.'

Was ist das Ergebnis? Die Menschheit kennt keine andere Tätigkeit, keine andere Aufgabe als die organisatorische. Hieraus folgt wiederum, daß es für das Leben und die Welt keinen anderen Standpunkt geben kann und

geben soll, als den der Organisation 1)."

Der Standpunkt, der in diesen Sätzen zum Ausdruck kommt, soll jedoch in seiner extremen Form nicht als Maßstab für andere Autoren dienen. Die von Bogdanow vertretene Auffassung ist sehr interessant und zeigt, zu welchen Schlüssen ein Wissenschaftler bereit ist, wenn er sich durch irgendeine Ideologie zu stark beeinflussen läßt.

Die Darstellungen unter II. haben schon erhellt, daß unter den Autoren, die sich zur sachbezogenen Sicht der Organisation bekennen, die Kombination Ordnungsorganisation sehr häufig zu finden ist. Bei einer näheren Betrachtung dieses Phänomens stellt sich nun heraus, daß es den Autoren in den meisten Fällen primär auf ein mechanisches Ordnen anzukommen scheint. So versteht Richard Couvé unter Büroorganisation "die planvolle Ordnung des Verwaltungsdienstes mit dem Ziel der größtmöglichen Wirtschaftlichkeit ²⁾". Das Ordnen soll nach Couvé zwar planvoll geschehen, das heißt, die Verwaltung soll so aufgebaut sein, daß sie wirtschaftlich arbeitet. Bei der Organisation im Sinne Couvés fehlt es aber an einer gewissen geistigen Dynamik, mit anderen Worten, die einzelnen Organe werden ihres selbständigen Denkvermögens und ihrer persönlichen Entscheidungsfreudigkeit beraubt. Durch diesen Aufbau ist die Gefahr der Verbürokratisierung und Schematisierung der Verwaltung gegeben. Bei einer im Sinne Couvés guten Organisation werden alle Verwaltungsorgane mechanisch tätig im Rahmen der einmal festgelegten "planvollen Ordnung". Aufschlußreich ist die hiervon etwas abweichende Ansicht Grulls, der Organisation als einen "Inbegriff von Maßnahmen" definiert. Grull erblickt in der Organisation lediglich

1) Bogdanow, a. a. O., Seite 21

2) Couvé, R., a. a. O., Seite 115

Durchführung von Maßnahmen. Wenn er auch bei der technischen Organisation von einer "Ausgestaltung des Arbeitsganges" spricht, so sieht er in dieser Ausgestaltung doch nur die Auswahl der richtigen Maschinen. Die Meinung Grulls dürfte sich also im Grundsätzlichen nicht sehr von der Couvés unterscheiden. Sehr exakt formuliert und weiter fortgeführt hat diese Gedanken Erich Gutenberg. Er schreibt zu diesem Problem:

Während nun aber Planung (methodischer wie spontaner Art) darauf gerichtet ist, eine den Betriebsaufgaben adäquate Ordnung zwischen den produktiven Faktoren zu entwerfen, ist Organisation ihrem Wesen nach Vollzug dieser Ordnung. Ihre Aufgabe besteht darin, eine systematisch entworfene oder sich durch die Natur der Dinge unmittelbar vorzeichnende Ordnung zu realisieren. In dieser 'Realisierungsfunktion' sehen wir das Wesen des Phänomens 'Organisation' 1)."

Dieser Standpunkt Gutenbergs führt zu der klaren Feststellung, daß Organisation rein mechanischer Vollzug und die Planung als eine Leistung des menschlichen Geistes ein "vororganisatorischer Tatbestand" ist.

In dieser Unterscheidung, die Gutenberg scharf umrissen hat, liegt das Besondere. Die Einstellung, die hier zu Tage tritt (vergleiche hierzu auch die Stellungnahme in Kapitel II 1!), scheint doch wesentlich wertvoller für eine ernsthafte Untersuchung und Prüfung als die zu extreme Auffassung Bogdanows. Gutenberg vertritt die Meinung, daß, im größeren Rahmen gesehen, Planung, das heißt schöpferisch-geistige Idee, durchaus von Bedeutung für die Erscheinung "Organisation" ist. Wenn hier jedoch die Organisation so eng gefaßt wird, daß sie nur noch die "Realisierung" der vorher entworfenen Pläne verkörpert, so hält es der Verfasser für durchaus sinnvoll, daß man sich über diese Einschränkung eingehend unterhält und zu einer

1) Gutenberg, E., a. a. O., Seite 173

Verständigung zu gelangen sucht.

Eine Betrachtung der Ausführungen Hennigs unter diesem Blickpunkt mündet in der Erkenntnis, daß auch dieser Autor in der Organisation lediglich eine Realisierung sieht. Wenn er schreibt, man verstehe unter Betriebsorganisation "die Gesamtheit bedingt allgemeingültiger Regelungen, nach denen sich das Leben eines Betriebs bzw. der Verkehr zwischen bestimmten Betrieben abspielt, daneben auch die Tätigkeit des Organisierens, also das Schaffen solcher Regelungen¹⁾", so darf angenommen werden, daß Hennig auch mit dem Schaffen der Regelungen nur ein Umsetzen in die konkrete Wirklichkeit meint; die schöpferisch-geistige Tätigkeit, die den Regelungen als Fundament dient, dürfte auch hier nicht dem Bereich der Organisation angehören. Der Standpunkt, den der Autor jedoch auf Seite 51 ff. einnimmt, läßt die berechtigte Vermutung zu, daß Organisation in erster Linie als Vollzug gesehen wird.

Bei J. Mand trifft man wieder auf die Anschauung: "Die Organisation muß planvoll sein²⁾", beziehungsweise an anderer Stelle: "... ist unter Organisation die planvolle Schaffung einer stetigen, generellen Ordnung zu verstehen³⁾." Wenn Mand dann weiter sagt, daß Organisationsaufgaben nur im Rahmen eines umfassenden Planes gelöst werden können, so ergibt sich daraus die Tatsache einer Einstellung, die der Gutenbergs nicht zuwiderlaufen dürfte. Die organisatorische Leistung liegt hier nicht in der Schaffung eines Planes, sondern vielmehr in der Umsetzung des bereits bestehenden Planes in die konkrete Ordnung. Wenn man versucht, sich diesen Sachverhalt an einem Beispiel klar-

1) Hennig, K. W., a. a. O., Seite 3 ff.

2) Mand, J., a. a. O., Seite 7

3) Mand, J., a. a. O., Seite 7

zumachen, so bedeutet in diesem Sinne auch der Aufbau eines betrieblichen Rechnungswesens nach einem Plan, den sich der Unternehmer von einem Fachmann gekauft hat, Organisation. Die schöpferische Idee wird also erworben und nach genau gegebenen Richtlinien "realisiert". Hier wird klar, was gemeint ist. Organisation ist mechanischer Vollzug. Organisation besteht in der Ausführung von Plänen, in der Durchführung von Ideen! Die gleiche Auffassung vertritt auch Rahm, wenn er schreibt: "Organisation ist der Sammelbegriff für alle Tätigkeiten, die nach einem Gesetz von Ordnung, Übersicht und System durchgeführt werden ¹⁾". Auch hier wird Organisation lediglich als mechanischer Vollzug schon bestehender Gesetze gedeutet.

Noch viel drastischer wird dieser Standpunkt von Curt Sandig erläutert, der in der Organisation nur noch ein Werkzeug in der Hand der Betriebsleitung sieht, welches dazu bestimmt ist, Anordnungen und Befehle durchzusetzen. Hier wird Organisation nicht mehr als der mechanische Vollzug selbst betrachtet, sondern nach der Auffassung Sandigs ist Organisation allein das Instrument, das dem Vollzug dient. Sandig geht mit seiner Darstellung noch einen erheblichen Schritt weiter als Gutenberg und die anderen bisher zitierten Autoren. Er erblickt nicht wie diese Autoren in der Organisation eine "Realisierungsfunktion", die in der Verwirklichung einer planvollen Ordnung besteht, sondern Sandig stellt sich auf den Standpunkt, daß die planvolle Ordnung durch die Betriebsleitung verwirklicht wird, daß diese die planende und mechanisch ausführende Tätigkeit ausübt. Organisation ist dann nur noch ein Mittel, welches die Betriebsführung benutzt, um die planvolle Ordnung zu vollziehen.

Abschließend muß noch auf die beiden Autoren Baier

¹⁾ Rahm, W., a. a. O., Seite 8

und Busmann hingewiesen werden. Beide Autoren lassen die Frage, die sich in den Betrachtungen dieses Kapitels ergab, offen. Aus den in beiden Fällen sehr kurz gefaßten Definitionen läßt sich nicht ersehen, ob die Autoren überhaupt Überlegungen in dieser Richtung angestellt haben. Aus dem Wortlaut der beiden Äußerungen darf jedoch der negative Schluß gezogen werden, daß die Autoren unter Organisation wohl nicht primär einen Komplex geistiger Ideen und auch nicht primär die geistige Leistung organisatorischen Planens verstanden haben.

Nach den Untersuchungen des vorliegenden Kapitels kann man zu dem Ergebnis kommen, daß die hier zitierten Autoren die Organisation in der Art deuten, daß sie in ihr primär die Vollzugsfunktion betonen. Organisation in diesem Sinne kann, um mit den Worten Gutenbergs zu sprechen, ihrem Wesen nach dahingehend ausgelegt werden, daß ihre Aufgabe darin besteht, eine systematisch entworfene oder sich durch die Natur der Dinge unmittelbar vorzeichnende Ordnung zu realisieren.

Im Grunde dürfte hier die gleiche Anschauung zu Tage getreten sein, wie sie schon bei den Autoren des Kapitels II zu finden war. Es kann folglich die interessante Feststellung gemacht werden, daß es nicht wesentlich für diese Haltung ist, daß die Autoren, die diesen Standpunkt vertreten, auch die sachbezogene Sicht der Organisation vertreten. Wenn auch die vorliegende Deutung bei den Autoren, die Organisation primär sachbezogen erklären, weit stärker verbreitet ist als bei den Autoren, die der menschbezogenen Sicht anhängen, so hat sich doch gezeigt, daß eine Kombination in beiden Richtungen möglich ist.

b) O r g a n i s a t i o n p r i m ä r a l s
s c h ö p f e r i s c h - p l a n e n d e
L e i s t u n g

Wenn man, auf den Ergebnissen des Kapitels III 1 aufbauend, versucht, in kurzen Worten zu zeigen, was hier unter der Überschrift "Organisation primär als schöpferisch-planende Leistung" gemeint ist, so kann dazu gesagt werden: Die Organisation wird hier nicht lediglich als Vollzug verstanden, sondern als tragender Bestandteil der Organisation ist die Leistung menschlichen Geistes zu sehen. Nicht in der "Realisierung" liegt das Wesen der Organisation, sondern primär in der geistigen Idee. In diesem Sinne muß also unbedingt auch noch der Bereich, der im vorausgehenden Abschnitt als "vororganisatorisch" bezeichnet wurde, also die Planung, die schöpferisch-geistige Leistung des Menschen, mit als integrierender Bestandteil der Organisation gewertet werden. Es liegt auch in dieser Betrachtungsweise keineswegs ein Widerspruch zu den im Kapitel III vertretenen Standpunkten. Organisation in dieser Begriffsfassung kann durchaus allein auf den sachlichen Bereich ausgerichtet sein. Eine Untersuchung dieses Blickpunktes innerhalb der sachbezogenen Organisation ist deshalb nicht nur gerechtfertigt, sondern sie ist sogar zur Abrundung des Gesamtbildes unerlässlich.

Die Betrachtungsweise, um die es folglich in diesem Abschnitt geht, ist in zweifacher Weise gekennzeichnet. Der Oberbegriff, der für die gesamten Darlegungen des Kapitels III entscheidend ist, die Sachbezogenheit der Organisation, hat auch die Stellungnahme der Autoren in diesem Teil grundlegend beeinflußt. Eine völlige Parallelität zum Abschnitt II 2 liegt deshalb auch nicht vor. Die Autoren, die sich dem in diesem Kapitel behandelten Standpunkt anschließen,

können demnach auch nur bedingt mit Autoren wie Pieper, Plenge, le coutre oder Hasenack verglichen werden. Der grundlegende Unterschied, der zwischen den Autoren des Kapitels II und denen des Kapitels III besteht, hat begreiflicherweise die ganze Denkart der einzelnen Autoren so stark durchdrungen, daß man sie bei der Betrachtung von einem anderen Gesichtspunkt aus, wodurch zugegebenermaßen Parallelen auffallend in Erscheinung treten, nicht einander gleichsetzen kann. Wenn Plenge etwa sagt: "Organisation ist bewußte Einheit aus bewußten Teilen ¹⁾", so zeigt sich daran, daß diese Gedanken sich nicht so ohne weiteres in den Rahmen dieses Kapitels einfügen wollen. Greift man jedoch nochmals auf die Ausführungen Hasenacks zurück, so wird mit einem Schlage klar, daß die erwähnte Grundkonzeption auch für die Stellungnahme zum Fragenkomplex dieses Abschnittes entscheidend ist. Hasenack sagt: Bei aller Organisation durchdringen sich menschliches Denken und menschliches Handeln wechselseitig. In sozialen Bereich geht das Denken des einen in das Handeln des anderen über, geht das Handeln der Vielen aus dem Denken der Wenigen hervor. Sozialkörper jeder Art haben nicht ein einziges ausschließliches Denkorgan und davon allein abhängige Vollzugsorgane. Beim Sozialkörper denkt es und zuckt es in allen seinen Gliedern ²⁾."

Karl Theisinger schreibt: "Der Mensch steht als Organisator im Mittelpunkt dieses schöpferischen Werdens, und von seiner Erfahrung und Begehung hängt das Finden von neuen Wirkungskombinationen ab, die über das Reich der Erfahrung hinausgreifen und neuartige und bessere Leistungen vollbringen. ³⁾." Der Autor fährt dann weiter unten fort:

"Organisation ist bewußtes Planen des Menschen, begründet auf der Freiheit des menschlichen Willens. Sie ist nicht ein Ergebnis des Zufalls, kein blindes Finden und Treibenlassen, kein willkürliches Gestalten. Sie

1) Plenge, J., a. a. O., Seite 7

2) Theisinger, K., Grundsätze der Betriebsorganisation, in "Festschrift für Kalveram", Berlin 1942, Seite 141

3) Theisinger, K., a. a. O., Seite 141

ist bewußt vorbedachtes Schaffen gemäß einer genügend motivierten Zwecksetzung." Aus diesen kurzen Zitaten läßt sich erkennen, daß Theisinger nicht nur das bewußte Planen des Menschen als Organisation bezeichnet, sondern mit diesem Begriff auch weiterhin das bewußt vorbedachte Schaffen bezeichnet, das Nordsieck schon nicht mehr als Organisieren ansprach.

Behlert hingegen macht nicht den Unterschied zwischen den beiden Erscheinungen "Vorausplanen" und "Realisieren". Der Autor beschäftigt sich allein mit dem Begriff "Gestalten" und faßt damit die beiden vorher genannten Erscheinungen zusammen. Behlert sagt dazu:

"Organisieren ist primär gestalten. Gestalten bedeutet hervortringen aus sich selbst, schöpferische Kräfte zur Gestaltung der 'gegebenen Situation' entwickeln. Diese 'gestaltende Idee', das Einmalige, schlechthin das 'Schöpferische', ist weder lern- noch im Rahmen dieser Arbeit darstellbar 1)".

Die Aussage Roths: "Die Organisation ist dagegen eine lebendige, beseelte Ordnung 2)" besagt etwas ganz Ähnliches. Der Unterschied dürfte hier lediglich in der verbalen Betrachtungsweise Behlerts zu finden sein. Hier wird der Begriff in einer umfassenderen Form angewendet, als es bei Nordsieck der Fall ist. Als Organisation wird der ganze Komplex bezeichnet, der sich aus menschlichem Handeln und den Kräften des menschlichen Geistes ergibt. Eine "beseelte Ordnung" braucht zu ihrer Lebensäußerung die Handlungen. Zur Lenkung und Auslösung dieser Handlungen aber ist der Geist erforderlich. Beides, der lenkende Geist und die ausführende Handlung, also der Vollzug, werden zu dem Begriff Organisation vereint. Es zeigt sich, daß Roth den Begriff in der Weise formuliert hat, daß man ihn als Oberbegriff über die zwei verschiedenen Betrachtungs-

1) Behlert, K., a. a. O., Seite 17

2) Roth, Ch., a. a. O., Seite 5

weisen der Abschnitt III 1 und III 2 setzen kann. Der Organisationsbegriff im Sinne Roths umschließt sowohl die Merkmale, die im Abschnitt "Organisation als Realisierung" als wesentlich hervorgehoben wurden, als auch die in diesem Abschnitt (vergleiche vor allen Dingen Nordsieck!) herausgearbeitete Stellungnahme.

Die Untersuchungen dieses Fragenkomplexes seien damit abgeschlossen. Im folgenden Teil soll auch im Rahmen der hier behandelten "sachbezogenen Organisation" erforscht werden, wie weit sich die Autorenansichten in dem Punkte widersprechen, der die äußere Erscheinung des Organisationsbegriffes betrifft.

4. Z u s a m m e n f a s s e n d e G e d a n k e n ü b e r d i e s a c h b e z o g e n e O r - g a n i s a t i o n

Bei einer zusammenfassenden Betrachtung der im Kapitel III behandelten Autoren ergibt sich ein abgerundetes Bild. Alle Autoren dieses Abschnittes haben sich mehr oder weniger ausdrücklich zu einer Sicht der Organisation bekannt, die den materiellen Bereich der Betriebswirtschaft in den Vordergrund rückt.

Nicht die Beziehungen des Menschen zu den Sachen und nicht die Beziehungen der Menschen untereinander sind das Hauptanliegen der Autoren dieses Kapitels, sondern die Einrichtung des technischen Apparates.

Auch in diesem Teil wurden die Meinungen der Autoren wieder nach dem Grundschema, nach dem die gesamte Untersuchung durchgeführt wurde, wiedergegeben. Wenn sich in diesem Abschnitt ein beträchtlicher Teil der namhaftesten Autoren befindet, so kann jetzt schon gesagt werden, daß sich bei einer Gesamtwürdigung des Organisationsbegriffes das Augenmerk auch auf diese Gruppe zu konzentrieren hat.

Eine andere Frage, die aber an dieser Stelle noch nicht beantwortet werden kann, ist, ob sich die Auffassung dieser Gruppe wirklich den Erfordernissen, die heute an die Organisation herantreten, so weit nähert, daß man sagen darf, die hier geäußerte Meinung lasse sich allgemein vertreten.

Beachtenswert scheint weiterhin der große Meinungsunterschied, der innerhalb des Kapitels III zwischen den Autoren der Unterabschnitte 2 a und 2 b besteht.

Findet sich bei den Autoren der ersten Untergruppe die Ansicht, daß es sich bei der Erscheinung Organisation im wesentlichen um mechanische Vorgänge handle, die, einmal in Bewegung gesetzt, nach bestimmten eigenen Gesetzmäßigkeiten abrollen und auf die der Mensch nicht dauernd neu schöpferischen Einfluß ausüben muß, so trifft man bei den Verfassern der zweiten Untergruppe im Gegensatz dazu die Meinung, daß der menschliche Geist als befruchtendes und belebendes Element einer der wichtigsten Bestandteile der Organisation ist. Ein äußerst interessanter Aspekt ergibt sich, wenn man neben den Autoren dieser Gruppen vergleichend die Ausführungen der Kapitel II 2 a und II 2 b heranzieht. Hier dürfte besonders fruchtbar die Heranziehung Fayols als eines markanten Vertreters der Gruppe 2 a und Plenges und Piepers als Repräsentanten der Gruppe 2 b sein.

Abschließend darf gesagt werden, daß versucht wurde, im Kapitel III eine übersichtliche Darstellung der Gesichtspunkte zu geben, die den Verfasser veranlaßten, die einzelnen Autoren in dieses Kapitel einzureihen.

IV. Die Organisation in mensch-sachbezogener Betrachtung

1. Das universelle Aufgaben- gebiet der Organisation:

Die Betrachtungsweise, unter welche die Untersuchungen dieses Kapitels gestellt wurden, weisen der Organisation ein weitergespanntes Aufgabenfeld zu, als es im Rahmen der vorausgehenden Kapitel der Fall war. Es hat sich schon im Verlaufe der beiden vorigen Kapitel erwiesen, daß eine Betrachtungsweise in der dortigen Form an einer gewissen Einseitigkeit krankt. Die Aufgabenfelder, die der Organisation von einem großen Teil der Autoren betriebswirtschaftlicher Literatur zugewiesen wurden, waren auf einen der Produktionsfaktoren beschränkt. Stellten sich die Autoren des Kapitels II auf den Standpunkt, der Bereich organisatorischer Aufgaben umschließe einseitig die Gestaltung der menschlichen Verhältnisse, der Zusammenführung der Menschen und ihre gemeinsamen Anstrengungen, so vertraten die Verfasser, die im Teil III zitiert wurden, die Meinung, die Aufgaben der Organisation lägen in allererster Linie auf dem Gebiet der sachlichen Produktionsmittel.

Die Frage liegt nun nicht fern, ob nicht Organisation im eigentlichen Sinne viel umfassender zu erklären ist. Organisation müßte demnach ein sehr viel weitergespannt-

tes Aufgabenfeld haben, als es von den vielen bisher zitierten Autoren zugestanden worden ist. Die Untersuchung des Organisationsbegriffes in der betriebswirtschaftlichen Literatur hat auch gezeigt, daß es einige Autoren gibt - ihre Zahl ist im Verhältnis zu den Autoren anderer Meinung nicht sehr hoch -, die sich zu dieser umfassenderen Interpretation bekannt haben. Wenn man hier ein Werturteil nach der Zahl der Autoren fällen würde, die zu dieser Auffassung neigen, so müßte man zu dem Schluß kommen, daß dem Standpunkt, der in diesem Kapitel vertreten wird, kein nennenswertes Gewicht beizumessen ist. Der Verfasser glaubt hingegen, daß man die Richtigkeit einer Einstellung nicht daran prüfen sollte, wieviel andere Menschen der gleichen Meinung sind, sondern daß man versuchen sollte, sich ein eigenes Urteil auf Grund der Erkenntnisse anderer und der selbstgewonnenen Einsicht zu bilden. Für diese Urteilsbildung aber scheint gerade das vierte Kapitel von grundsätzlicher Bedeutung zu sein.

Eine Betriebswirtschaft ist gekennzeichnet durch das Zusammenwirken von Mensch und Kapital. Das Kapital tritt uns in der Betriebswirtschaft als Maschinen, Werkzeuge, Gebäude und Einrichtungen entgegen, also als Sachen. Wenn nun von Organisation in der Betriebswirtschaft die Rede sein soll, so liegt es durchaus nahe, daß man die Organisation nicht allein auf den Menschen oder die Sachen bezieht, sondern daß man Organisation mensch- und sachbezogen auffaßt.

Wenn sich auch die meisten Autoren dafür ausgesprochen haben, daß Organisation sich entweder auf den Menschen beziehe oder nur den materiellen Bereich angehe, so soll das hier kein Hindernis sein, auch besonders auf jene Autoren einzugehen, die Organisation in einer weit umfassenderen Schau sehen.

2. B e i t r ä g e d e r L i t e r a t u r

z u r m e n s c h - s a c h b e z o g e n e n

B e t r a c h t u n g s w e i s e

Bei den Untersuchungen, welche die Grundlage dieser Arbeit bilden, hat sich herausgestellt, daß sich die meisten Autoren dafür ausgesprochen haben, Organisation beziehe sich entweder nur auf den Menschen oder nur auf den materiellen Bereich des Betriebes. Der Verfasser ist allerdings im Laufe des Studiums und seiner praktischen Tätigkeit in der Industrie zu der Überzeugung gelangt, daß eine solche Sicht der Organisation nicht ausreichend sein kann.

Wenn nun im folgenden Teil eine verhältnismäßig kleine Zahl von Wissenschaftlern zu Worte kommen soll, so hat sich der Verfasser deshalb dazu entschlossen, auf diese gründlicher einzugehen, als das bisher möglich war, weil er der Überzeugung ist, Organisation kann nur dann wirksam sein, wenn man sie universell anwendet und folglich auch den Begriff Organisation universell zu fassen versucht.

Leider ist die Ausbeute, die die Literatur zu dieser Begriffsauffassung liefert, quantitativ nicht erheblich. Unter den Fachliteraten, deren Ansichten hier zitiert werden sollen, befinden sich jedoch einige in der betriebswirtschaftlichen Literatur sehr bekannte Namen. Der Verfasser glaubt, daß die Ansichten dieser Autoren von eminenter Bedeutung für eine zeitgemäße und den Anforderungen der Praxis entsprechende Beurteilung des Organisationsbegriffes seien.

Wenn nun im folgenden anhand eines Vergleiches der Meinungen von Briefs, Fischer, Mellerowicz, Nicklisch

und Stefanic-Allmayer ein Bild gezeichnet werden soll, welches zu einem umfassenderen Organisationsbegriff führen kann, als das bisher gelungen ist, so muß vorausgeschickt werden, daß auch bei den vorher genannten Autoren gewisse Eigenheiten bestehen bleiben, die jedoch die große Linie nicht beeinflussen.

a) V e r g l e i c h e n d e A n a l y s e

Bei einem Vergleich der Auffassungen der genannten fünf Autoren tut man sich sehr schwer. Haben doch alle fünf Autoren versucht, sich mit wesentlichen Grundproblemen, die sich mit dem Organisationsbegriff verbinden, auseinanderzusetzen. Dabei fällt auf, daß die einzelnen Verfasser sehr eigenwillige Standpunkte eingenommen haben und daß sie bestrebt waren, von verschiedensten Richtungen aus in die Problematik einzudringen. Der Verfasser ist jedoch der Meinung, daß diese Unterschiedlichkeit einer Erreichung des Zieles sehr förderlich ist.

Eine fundamentale Feststellung aller Autoren ist die; daß Organisation ihren letzten Ursprung in den geistigen Kräften und Fähigkeiten des Menschen hat. Hier ist eine betonte Ablehnung materialistischer Tendenzen zu spüren, die sich - wie das an anderer Stelle schon gezeigt wurde - auch innerhalb dieses Fragenkomplexes auszubreiten drohen.

Briefs weist verschiedentlich auf die geistige Basis der Organisation hin. Besonders deutlich wird dieser Standpunkt, wenn er sagt: "Der Begriff Organisation ist scharf abzugrenzen gegen die Begriffe 'Mechanismus' und 'Organismus'. Der Mechanismus ist auch ein Zweckgefüge, aber er wirkt durch technische, eben mechanische Dinggefüge, der Zweck ist von außen gesetzt und wird nicht vom Mechanismus bewußt erstrebt, sondern zwangsläufig erbracht, Organisation unterscheidet sich dadurch vom Mechanismus, daß sie aufgebaut ist aus der Zusammenfassung und Zusammenordnung menschli-

cher Willen und Kräfte, aus den dauernden Willen und Kräften lebt ohne Zwangsläufigkeit. Vom Organismus scheidet sie sich dadurch, daß sie eine gewollte Verbindung menschlicher Willen zu bestimmten menschlich gesetzten Zwecken ist; Naturgesetzmäßigkeit wirkt sich in ihr nicht aus 1)". Diese Erkenntnis Briefs scheint doch sehr wesentlich. Die Ablehnung jeder Naturgesetzmäßigkeit in der Organisation, und damit die scharfe Trennung vom Organismus ist eines der kennzeichnendsten Merkmale in der Begriffserklärung Briefs! An die Stelle der Naturgesetzmäßigkeit setzt er als die treibende Kraft der Organisation den menschlichen Willen. Wie die Untersuchung im Rahmen dieser Arbeit zeigen wird, ist das einer der Punkte, an denen die verschiedenen Auffassungen über den Charakter der Organisation auseinandergehen.

Die Aussage Mellerowicz tendiert in dieselbe Richtung, wenn er immer wieder ausdrücklich auf die Notwendigkeit der planvollen Durchführung hinweist. Der Autor leitet seine Gedanken zum Problem Organisation mit der Feststellung ein, daß jede wirtschaftliche Tätigkeit eine gewisse Organisation brauche, das heißt "einen planvollen Rahmen, in dem die Aufgabenerfüllung vonstatten geht. Organisation ist daher planvolle Mittelwahl zur Lösung einer Aufgabe 2)". Mellerowicz stellt die Organisation dar als "die Summe der Regelungen, innerhalb deren der Betriebsvollzug gestaltet wird 3)". Organisation ist bei ihm die planvolle Zuordnung von Mensch und Sache zum Zwecke eines geregelten Arbeitsablaufes. Der Autor dringt noch tiefer in die Problematik ein, wenn er fortfährt: "Weil die Organisation zweckbestimmt sein muß, ist der oberste Begriff der Organisationslehre der Aufgabenbegriff 4)". Auf diesen Aufgabenbegriff

1) Briefs, G., a. a. O., Seite 5 - 6

2) Vergl. Mellerowicz, K., Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 3. Auflage, Band I, Berlin 1948, S.119

3) Mellerowicz, K., a. a. O., S. 119 f.

4) Mellerowicz, K., a. a. O., S. 119 f.

näher eingehend, erläutert Mellerowicz, daß sich die Organisation nur auf den Aufgabenbereich des Betriebes beziehen kann, der nicht spontaner Art ist, das heißt, "die Lösung von spontan auftretenden Aufgaben kann im allgemeinen überhaupt nicht vorausplanend organisiert werden, sondern bleibt der dispositiven Entscheidung des zuständigen Aufgabenträgers überlassen ¹⁾." Es muß an dieser Stelle auf die abweichende Auffassung Gutenbergs hingewiesen werden ²⁾, der auch die fallweise Regelung Organisation nennt. Parallelen zu Mellerowicz findet man bei Hennig, wenn er von bedingt allgemeingültigen Regelungen spricht ³⁾ und weiterausführt, daß durch dauernden Brauch Einzelregelungen zur Organisation werden können. Ebenso eingestellt ist Mand, wenn er Organisation eine generelle Ordnung nennt ⁴⁾. In etwas anderer Form finden sich ähnliche Gedanken bei den Autoren Nicklisch und Fischer. Drückt sich Nicklisch auch direkter aus, wenn er sagt, organisieren bedeute kurz gesagt nichts anderes als Tätigsein eines geistigen Wesens ⁵⁾, so liegt diese Feststellung doch wohl auf der gleichen Ebene mit den Aussagen der Autoren Briefs, Mellerowicz und Stefanic-Allmayer. Stefanic-Allmayer sagt: "Eine Regelung ist eine Festlegung von Funktionen, sie entsteht durch natürliche Entwicklung oder bewußte Denkprozesse."

Wir haben gesehen, wie sich die Funktionen nach den Aufgaben richten; aber eine Aufgabe als solche bewirkt noch keine Funktion - das fehlende Zwischenglied ist die Regelung, die sich von der Aufgabe ableitet und

1) Mellerowicz, K., a. a. O., Seite 119 f.

2) Gutenberg, E., a. a. O., Seite 117

3) Hennig, a. a. O., Seite 3

4) Mand, a. a. O., Seite 7

5) Nicklisch, H., Der Weg aufwärtz, Organisation, Stuttgart 1920, Seite 1

zur Regelung hinführt. Die Regelung ist der Plan für die auszuführenden Funktionen ¹⁾." Das Hauptanliegen Nicklischs scheint in der geistigen Grundlegung der Organisation zu liegen. Organisation ist nach Nicklisch eine spezifische, dem menschlichen Dasein verhaftete Erscheinung. Nicklisch schreibt: "Der Begriff ist hier im Sinne des menschlichen Tätigseins genommen, als Aufbau und Inhalt des menschlichen Lebens, nicht als Bau und Leben des Organischen in der Welt, noch weniger als das geordnete Sein des Weltganzen (wie ihn etwa Bogdanow ²⁾ vertritt (Anmerkung des Verfassers)). Es wird sich aber in dem dargelegten Gedankengänge nicht bloß andeuten, daß die Organismen, um die es sich hier handelt, die Organismen menschlichen Gemeinschaftslebens, die sozialen Organismen, in aller Freiheit, mit der sie, wenn sie gesund sein sollen, sich bilden müssen, Bestandteile alles Seins sind, des Ganzen, das ist, und ein Abbild dieses Ganzen ³⁾."

Nicklisch befaßt sich dann sehr eingehend mit den Gesetzen der Organisation. Diese Gedankengänge des Autors liegen zwar nicht ganz auf der Ebene der sonstigen Untersuchungen dieser Arbeit. Der Verfasser ist jedoch der Meinung, daß gerade die Gedanken Nicklischs für eine richtige Wertung des Organisationsbegriffes von entscheidender Bedeutung sind. Nicklisch hat sich nicht so sehr mit der Frage beschäftigt, ob Organisation primär menschbezogen oder aber sachbezogen ist, sondern ihm ist das Verdienst zuzusprechen, daß er sich sehr ausführlich mit dem beschäftigt, was schon an anderer Stelle "geistiger Inhalt der Organisation" zur Sprache kam. Zu diesem Fragenkomplex nimmt Nicklisch im einzelnen wie folgt Stellung:

"Organisieren heißt organisch tätig sein, ... als geistiges Wesen tätig sein ⁴⁾." "Die Gesetze der Organisa-

1) Stefanic-Allmayer, Allgemeine Organisationslehre, Wien-Stuttgart 1950, Seite 49

2) Bogdanow, a. a. O., Seite 21

3) Nicklisch, H., a. a. O., Seite 49

4) Nicklisch, a. a. O., Seite 49

tion sind dem Menschen in seinem Gewissen gegeben. Durch das Gewissen sind sie ihm unmittelbar und von vorneherein bewußt, wenn auch nur dunkel ¹⁾." "Im Gewissen ist sich der Mensch seiner selbst als Glied einer größeren Einheit, als Teil eines größeren Ganzen, und zugleich als Einheit einer Vielheit, als Ganzes neben anderen Ganzen bewußt ²⁾."

Kosiol äußert sich über Nicklisch wie folgt: "Das grundlegende Gesetz der Organisation ist daher nach Nicklisch das des Gewissens, des Geistes, der Freiheit oder der Zwecksetzung, weil der Mensch nach ihm die Zwecke, die zur Befriedigung seiner Bedürfnisse verwirklicht werden sollen, nach geistiger Motivation setzt und im innersten Selbstbewußtsein als eigene erkennt und bejaht. Andere Zwecke, die nur der persönlichen Machtentfaltung, dem reinen Gelderwerb oder egoistischem Verteilen dienen, sind dem Menschen als geistigem Wesen innerlich fremd und widersprechen dem tiefsten Sinn seiner geistigen Freiheit." Weiter unten schreibt er: "Die Wirkung des Gesetzes der geistigen Zwecksetzung aus dem menschlichen Bewußtsein in die Außenwelt erfolgt nach Raum und Zeit durch das Gesetz der Gestaltung, das die äußere Form des inneren Gesetzes des Gewissens ist. Gestaltung ist immer Einung und Gliederung zugleich. (Hier zeigt sich eine zweifellos unabhängige, weitgehende Übereinstimmung zwischen Nicklisch und Plenge.) Eines ist ohne das andere nicht denkbar; beide wirken stets zusammen."

Aus dem Gesetz der Gestaltung erklärt sich eine der wichtigsten Erscheinungen des Gemeinschaftslebens, die Arbeitsteilung oder, besser gesagt, die Arbeitsgliederung.

Es liegt ferner im Wesen der geistigen Zwecksetzung, den freigesetzten Zwecken nicht nur Gestalt zu geben, sondern sie auch dauernd zu behaupten. So entströmen nach Nicklisch die beiden Hauptgesetze der Gestaltung und der Erhaltung dem Grundgesetz aller Organisation,

1) Nicklisch, a. a. O., Seite 50

2) Nicklisch, a. a. O., Seite 49

dem der geistigen Zwecksetzung des Gewissens im Bewußtsein des Menschen, und münden wiederum in dieses zurück¹⁾).

Fischer geht in seinen Formulierungen einen ähnlichen Weg wie Nicklisch, wenn er schreibt: "Die Organisation einer Unternehmung oder einzelner Betriebsteile muß vom Menschen mit einer ganz bestimmten Sinngebung geschaffen werden²⁾", so meint er wohl mit diesen Worten das gleiche wie die übrigen Autoren, wenn sie von bewußter Planung und Ausrichtung auf ein Ziel oder einen vorher bestimmten Zweck sprechen. Noch deutlicher wird diese Einstellung Fischers, wenn er schreibt:

"Wenn aber der Mensch seine planende Überlegung und seine arbeitende Hand an diese ihm umgebenden Organismen des Weltalls legt, um sie seinem Willen gemäß zu formen und auszunutzen, so schafft er bereits Einrichtungen, seinem Willen eine äußere Form zu geben. Er beginnt selbst einen Organismus zu schaffen, er organisiert³⁾." An dieser Stelle drängen sich unwillkürlich Vergleiche mit den schon früher besprochenen Auffassungen der Autoren des Kapitels II auf. Man erkennt, daß sich sehr enge Parallelen zu jenen Autoren feststellen lassen. Fischer ist ebenso wie die dort zitierten Wissenschaftler ein Vertreter des organischen Denkens in der betriebswirtschaftlichen Literatur; organisieren ist also nach Fischer die künstliche, die vom Menschen gewollte Schaffung von Organismen. Der Mensch schafft sich Organismen, um seinem Willen eine nach außen hin erkennbare Form und Gestalt zu geben. Dabei beschränkt Fischer den Begriff der Organisation nicht auf das Wirtschaftsleben, sondern sieht ihn in der gleichen Definition auch im Gesellschaftsleben.

-
- 1) Kosiol, E., Organisation und Betriebswirtschaft in: Die Betriebswirtschaft, 27. Jahrgang, 1934, Seite 81-84
 - 2) Fischer, G., Kaufmannspraxis, a. a. O., Seite 1
 - 3) Fischer, G., Grundlagen der Organisation, a. a. O., Seite 6

"Ob dieses im Wirtschaftsleben ein kleiner Handwerksbetrieb ist oder ein großes Warenhaus oder eine riesige Fabrik, ob dies im Gesellschaftsleben der Hausstand einer Familie, die Gründung eines Vereins, einer Partei oder die Gestaltung eines Staates und des Volkslebens, stets handelt es sich um ein von Menschhand geschaffenes Gebilde mit einem von ihm gestellten Daseinszweck. 1)"

Betrachtet man andere Veröffentlichungen Fischers, etwa die 1939 erschienene Schrift "Organisation", so wird man auch hier gewahr, daß es ein Hauptanliegen Fischers ist, die Durchgeistigung der Organisation zu betonen: "Unter Organisation einer Unternehmung ist zweierlei zu verstehen: die äußere Formgebung und der geistige Inhalt. Die Organisation der Unternehmung oder einzelner Betriebsteile muß vom Menschen mit einer ganz bestimmten Sinngebung geschaffen und in ihre Umgebung hineingestellt werden. Wird die Organisation sinnlos und unüberlegt angewandt, dann entstehen Zerrbilder von Unter- beziehungsweise Überorganisation 2)."

An anderer Stelle schreibt der Autor: "Diese (Anordnungen) müssen aber den Geist der Organisation erkennen lassen und es verstehen, ihren Geist auch auf die ausführenden Organe zu übertragen. Die Notwendigkeit solcher Anordnungen, und die Frage, ob die bei Erlaß gegebenen Voraussetzungen auch noch bestehen, müssen stets überprüft werden, damit nicht schließlich ein toter Buchstabe das Organisationsleben ersetzt. Denn Organisation ist nicht die äußere Form allein, die geschaffen wird, sondern Organisation ist vielmehr auch der Geist, der diese Form erfüllt 3)." An anderer Stelle wieder heißt es:

"Ist die geistige Idee der Organisationsaufgabe gefunden, dann ist ihre Lösung mehr ein technisches Problem. Die Ausführung der Organisationsaufgabe muß aber vorher wieder geistig durchgearbeitet und in allen Einzelfragen durchdacht sein 4)."

-
- 1) Fischer, G., Grundlagen der Organisation, a. a. O., Seite 6
 - 2) Fischer, G., Organisation in "Kaufmannspraxis", Leipzig 1939, Seite 1
 - 3) Fischer, G., a. a. O., Seite 2
 - 4) Fischer, G., a. a. O., Seite 2

Fischer sieht also in der Organisation eine dauernde Tätigkeit, nicht einen einmaligen Akt, sondern Tun, das mit dem Leben des Betriebs gekoppelt ist. Er schreibt: "Damit ist erkannt, was Organisation ist. Organisieren darf nie und nimmer allein die Form sein, die geschaffen wird. Organisation ist vielmehr zu jeder Zeit der Geist, der diese Form erfüllt. Organisieren ist daher die geistige Idee, die zu ihrer Lebenserscheinung einer zweckmäßigen äußeren Gestalt bedarf 1)."

"Organisation und organisieren bedeuten also mehr, als noch vor kurzer Zeit erschienen ist. Wer richtig organisieren will, muß sich stets der vielen inneren Zusammenhänge und Gesetzmäßigkeiten erinnern, die den toten Organisationskörper zum lebenden Organismus gestalten 2). Das Grundanliegen Fischers ist in wenigen Worten folgendes: Durch die Organisation soll eine geistig-schöpferische Leistung vollbracht werden, die aus den einzelnen Organen einen lebenden Organismus schafft. Als Organe sieht Fischer nicht nur die im Betrieb arbeitenden Menschen, sondern auch die 'toten Organe', das heißt Maschinen, Waren, Einrichtungen. Darin zeigt sich der Unterschied in der Denkart Fischers zu der der Autoren des Kapitels II. Hier wie dort findet man die organische Denkweise. Der Unterschied jedoch liegt in den Objekten der Organisation. In diesem Punkte findet sich bei Fischer eine umfassendere Betrachtungsweise. Sahen die weiter oben zitierten Autoren lediglich den Menschen als Organ, so will Fischer darüber hinaus auch die sachlichen Produktionsgüter in die Betrachtung mit eingeschaltet wissen.

Wie gezeigt wurde, stehen die genannten Autoren alle gemeinsam auf dem Standpunkt, Organisation ist ohne den Geist nicht denkbar.

1) Fischer, G., Grundlagen, a. a. O., Seite 20

2) Fischer, G., Organisation, a. a. O., Seite 1

Diese Feststellung ist für das Verständnis der nun folgenden Erörterungen eine notwendige Voraussetzung. Aus der im vorausgehenden Abschnitt beleuchteten Haltung der Autoren lassen sich einige bedeutende Schlüsse ziehen. Wenn man schöpferisch-geistiges Denken als Ausgangsbasis allen Bemühens um die Organisation hinstellt, so kann daraus gefolgert werden, daß unter Organisation eigentlich im letzten nichts anderes zu verstehen ist als die geistige Durchdringung allen betrieblichen Geschehens. An dieser Stelle wird offenbar, wie nahe Verwandtschaft zwischen dem oft falsch gebrauchten und mißverstandenen Wort "Rationalisierung" und dem Begriff "Organisation" besteht.

Es scheint jedoch notwendig, noch tiefer in die Problematik, die sich aus dieser Einstellung der genannten Autoren ergibt, einzudringen. Soll Organisation die geistige Basis bilden, auf der ein Betrieb ruht und positiv wirksam wird, so muß diese Basis breit genug angelegt sein. Es kann nicht genügen, wenn man das organisatorische Denken und Planen auf den materiellen Sektor beschränkt oder es - und das ist die andere Seite - allein auf die personellen Kräfte konzentriert. Eine Betrachtung aus diesem Blickwinkel heraus führt zu der Folgerung, daß Organisation als schöpferisch-geistige Leistung sehr breit wirken und den ganzen Bereich des Betriebes erfassen muß.

Die Autoren Briefs, Fischer, Mellerowicz, Nicklisch und Stefanic-Allmayer haben sich dieser Forderung nicht verschlossen und sind in ihren Definitionen den gleichen Weg gegangen. Mellerowicz hat das sehr einfach und logisch formuliert, in dem er sagt: "Sie (die Organisation) ist systematisch, planvolle Zuordnung von Menschen und Sachen ... ¹⁾."

1) Mellerowicz, K., Allgem., a. a. O., Seite 119

Die umfassende Sicht der Organisation, die auch den nach Meinung des Verfassers bedeutsamen Unterschied zwischen Mellerowicz und Nordsieck ausmacht, tritt noch deutlicher hervor, wenn man die folgende Gliederung des organisatorischen Aufgabenfeldes betrachtet ¹⁾. Mellerowicz unterscheidet zwischen:

- a) Der Verteilung der betrieblichen Funktionen im Raum.
- b) Der Abstimmung der betrieblichen Funktionen in zeitlicher Hinsicht.
- c) Der Verteilung der Funktionen in personeller Hinsicht.

Der Autor sieht durchaus die Sonderstellung des Menschen im Rahmen der Organisation, wenn er schreibt:

"Das eigentliche organisatorische Problem ist aber die Verteilung der Funktionen in personeller Hinsicht ²⁾."

Daß Mellerowicz Organisation aber auch im selben Maße im sachlichen Bereich des Betriebes sieht, wird an dem von ihm gebrachten Beispiel der Organisation einer Kraftfahrzeugfabrik deutlich. Der Autor schreibt:

"Die Organisation eines derartigen Betriebes ist in erster Linie bestimmt durch die technischen Prozesse, die zur Lösung der Betriebsaufgabe durchgeführt werden müssen. Der Aufbau des Betriebes in räumlicher Hinsicht (Aufbau der Betriebsanlagen etc.) ist so entscheidend beeinflußt durch den Betriebsprozeß. 'Organisieren' ist hier nur im Rahmen der technischen Bedingungen möglich. Das ist das eine organisatorische Problem: die Verteilung der betrieblichen Funktionen im Raum, die richtige Wahl der innerbetrieblichen Standorte. Weil diese räumliche Verteilung dem Betriebsprozeß in seinen technischen Bedingungen folgen muß, sprechen wir hier von dem Prinzip der Prozeßgliederung, das die räumliche Anordnung der betrieblichen Funktionen bestimmt. Neben die Verteilung der Funktionen in räumlicher Hinsicht tritt als zweites organisatorisches Problem deren Abstimmung in zeitlicher Hinsicht. Auch hier wieder ist die Möglichkeit organisierenden Eingreifens begrenzt durch die technische Notwendigkeit des

¹⁾ Vergl. hierzu auch Seite 69

²⁾ Mellerowicz, K., a. a. O., Seite 119

Betriebsablaufes.

Innerhalb dessen ist es dann die organisatorische Aufgabe, die einzelnen Arbeitsreihen und Arbeitsgruppen harmonisch aufeinander abzustimmen, um einen reibungs-¹⁾losen Fluß der betrieblichen Produktion zu ermöglichen¹⁾.

Mellerowicz hat hier klar die intensive Verflechtung der personellen und technischen Probleme erkannt und herausgearbeitet. Der Autor zieht aus dieser Erkenntnis die Konsequenz, daß auch die Organisation mit allen Bereichen des Betriebes stark verbunden ist. Es gibt also nicht einmal eine sachbezogene Sicht der Organisation und einmal eine menschbezogene Sicht. Organisation muß sich mit allen Bereichen beschäftigen, da alle Bereiche ineinander übergehen und nicht voneinander getrennt werden können.

Stefanic-Allmayer hingegen macht nicht die Unterscheidung zwischen Menschen und Sachen, sondern er spricht nur von "Elementgruppen" und "Organen". In den Elementgruppen finden sich schon Menschen und Sachen zusammen. Der Autor definiert die Organisation als den Zusammenschluß von Organen zu einem Organismus²⁾. Aus der Erklärung, die Stefanic-Allmayer dem Begriff Organisation zu geben bemüht ist, sieht man jedoch deutlich, daß er sich nicht völlig festlegen will. Aus seiner Erkenntnis, daß Organisation ein Phänomen sehr umfassender Art ist, das man nicht mit einer einzigen Definition ausschöpfen kann, versucht er, diese Erscheinung möglichst unverbindlich zu interpretieren. Stefanic-Allmayer gibt sowohl der menschlich-sozialen Richtung recht, wenn er sagt, daß Organisation der zweckmäßige Zusammenschluß bestimmter Einheiten zu einer Einheit höherer Ordnung sei, als auch der materiell-sachbezogenen Richtung,

1) Mellerowicz, K., a. a. O., Seite 119

2) Stefanic-Allmayer, vergl. Allgemeine Organisationslehre, a. a. O., Seite 10, 23 und 49

wenn er Organisation lediglich als System von Regelungen auffaßt ¹⁾. In der Erklärung der zuerst genannten Stellungnahme fährt der Autor fort:

"Dies (Organisation) kann zweierlei bedeuten:

- a) den Zustand (des Zusammengeschlossenseins)
- b) den Vorgang (des Zusammenschließens).

Um dies auseinanderzuhalten und nicht völlig neue Worte prägen zu müssen, wollen wir dort, wo diese Unterscheidung vonnöten ist, von einem Organisationszustand oder einem Organisationsvorgang sprechen. Erfolgt dieser Vorgang durch bewußten Willen, dann nennen wir dies Organisationstätigkeit oder das Organisieren. Entgegen einem häufig angewendeten Sprachgebrauch wollen wir aber die durch den Zusammenschluß entstandene neue Einheit nicht Organisation, sondern Organismus nennen. Da es sich, wie bereits festgestellt, beim Organismus nicht um eine bloße Anhäufung von Einheiten, sondern um ein neues sinnvolles Ganzes - also um eine 'Einheit höherer Ordnung' - handeln soll, muß auch die Art des Zusammenschlusses eine zweckmäßige sinnvolle sein ²⁾."

An einer anderen Stelle geht Stefanic-Allmayer noch etwas näher auf die Begriffe Organ und Organismus ein. Er schreibt dazu:

"Elementgruppen mit gleichen Aufgaben nennen wir O r g a n e . Man kann demnach ein Organ definieren als einen abgegrenzten, auf einen bestimmten Aufgabenkreis eingerichteten Teil des Organismus und einen Organismus als ein im Hinblick auf eine bestimmte Aufgabe zweckentsprechend gegliedertes Ganzes ³⁾."

Wie schon eingangs erwähnt, will sich Stefanic-Allmayer nicht auf eine Definition festlegen, und er läßt auch durchaus noch andere Definitionen neben der seinen bestehen. So betrachtet er offenbar in Anlehnung an die Gedanken Hennigs und Nordsiecks die Organisation nicht allein unter dem Gesichtspunkt der vorher erläuterten Definition, sondern er sieht sie auch als System von Regelungen. Die Erklärung des Organisationsbegriffes,

1) Vergl. hierzu Stefanic-Allmayer, a. a. O., Seite 49

2) Stefanic-Allmayer, a. a. O., Seite 10

3) Stefanic-Allmayer, a. a. O., Seite 23

wie Stefanic-Allmayer sie gibt, ist sehr einleuchtend. Wenn man versucht, sich den Tatbestand an einem einfachen Beispiel klarzumachen, so scheint überhaupt kein anderer Weg gangbar. Das Organ Drehbank ist zusammengesetzt aus den Elementen: Dreher, Maschine und Vorrichtung. Das eine oder das andere ist niemals als ein Organ anzusprechen, da es nicht wirksam werden kann. Stefanic-Allmayer definiert das Organ als eine Elementgruppe mit gleichen Aufgaben ¹⁾. Der Dreher hat die Aufgabe, ein bestimmtes Werkstück zu bearbeiten. Ohne die Hilfe der Drehbank und der notwendigen Vorrichtungen ist die Erfüllung dieser Aufgabe nicht möglich, ebensowenig ist es der Drehbank möglich, aus sich heraus die Aufgabe zu lösen, wenn nicht der Mensch helfend hinzutritt.

Briefs drückt sich etwas abstrakter aus, sagt aber ähnliches, wenn er den Standpunkt vertritt, Organisation bestehe in der Zusammenfassung von menschlichen Willen und Kräften zu bestimmten Zwecken, unter Anwendung der richtigen Mittel. "Was ist nun dem Wesen nach Organisation? Ihr Primäres ist ein irgendwie bestimmter Zweck; jeder Zweck aber setzt eine zweckbegreifende, zweckwollende Bewußtseinseinheit und zweckstrebende persönliche Kraft oder Verbände von diesen voraus ²⁾." Hier geht Briefs vom Zweck aus und führt dann weiter aus, daß jeder Zweck eine zweckbegreifende und zweckwollende Bewußtseinseinheit voraussetzt. Mit anderen Worten, der Zweck allein genügt schon als Grundlegung der Organisation. An anderer Stelle jedoch hebt der Autor nochmals sehr deutlich hervor, daß es ihm auf den menschlichen Willen besonders ankommt: "... daß sie (die Organisation) eine gewollte Verbindung menschlicher Willen zu bestimmten menschlich gesetzten Zwecken

¹⁾ Stefanic-Allmayer, a. a. O., Seite 23

²⁾ Briefs, G., a. a. O., Seite 5

ist ¹⁾." Auf die Frage, was dem Wesen nach unter Organisation zu verstehen sei, fährt der Autor dann in seinen Ausführungen fort: "Der Weg zur Zweckverwirklichung ist die Ausrichtung aller als zweckadäquat erachteter, nicht schlechthin zweckadäquater Mittel; denn es hängt von der jeweiligen Einsicht in die zweckfördernden Mittel ab, welchen Mitteln die Richtung auf den Zweck gegeben wird. Gerade in der Wahl der Mittel liegt ja ²⁾ die Fehlerquelle mancher zweckbezielender Maßnahmen ²⁾."

Die gesetzten Zwecke werden durch die Zusammenfassung der richtigen Mittel mit den menschlichen Kräften und Willen erreicht.

Einen besonderen Standpunkt in dieser Frage nimmt auch Heinrich Nicklisch ein. Nicklisch bekennt sich ebenfalls zu einem sehr umfassenden Organisationsbegriff. Als das Aufgabenfeld zeichnet er den gesamten Bereich, der zwischen den Bedürfnissen und der Bedürfnisbefriedigung liegt. Aus dieser Umschreibung läßt sich erkennen, daß Organisation bei jeder wirtschaftlichen Erscheinung eine Rolle spielt, sei es nun der arbeitende Mensch oder das Gut, welches zur Bedürfnisbefriedigung beiträgt. Interessant ist jedoch bei Nicklisch namentlich die Blickrichtung, aus der heraus er die Erscheinung Organisation interpretierend angeht. Nicklisch hat im Gegensatz zu vielen anderen Autoren das Phänomen "Organisation" nicht auf den Menschen hin zu erklären versucht, sondern die umgekehrte Blickrichtung gewählt und alle Erscheinungen vom Standpunkt des Menschen aus betrachtet. Der Mensch wird als Angelpunkt der Organisation gesehen. Nach Ansicht Nicklischs würde es keine Organisation ohne Menschen geben ³⁾. Organisation ist eine Erscheinung, die der Mensch einsetzt, um die Befriedigung seiner Bedürfnisse zu erreichen. Diesem Ziel ordnet der Mensch teilweise seine Freiheit unter,

1) Briefs, G., a. a. O., Seite 6

2) Briefs, G., a. a. O., Seite 5

3) Vergl. hierzu die Ansicht Bogdanows, Seite 61

da er weiß, daß er sich durch die Organisation in bestimmtem Maße binden muß, um mehr zu erreichen.

Plenge hat schon geschrieben: "Organisation muß Freiheiten haben ¹⁾", Nicklisch drückt seine Gedanken etwas anders aus und überschreibt seine Studie über Organisation: "Gebunden und doch frei; Organisation". Der Autor erläutert dann auf der ersten Seite dieser Schrift seinen Standpunkt noch etwas genauer und sagt, daß es ein Gebundensein geben müsse, das Freiheit bedeutet, und daß diese Freiheit und das Gebundensein, durch das sie hervorgerufen, den Inbegriff dessen bedeutet, was man Organisation nennt ²⁾.

Auf gewisse Ähnlichkeiten zwischen den Autoren Fischer, Nicklisch und Plenge wurde schon wiederholt hingewiesen. Daß auch Fischer der Organisation ein sehr weitgespanntes Aufgabenfeld zuweist, welches sogar in mancher Beziehung noch über den Rahmen des Betriebes hinaus in die allgemeine soziologische Ebene übergeht, wurde bereits weiter oben deutlich. Weiterhin muß jedoch ausdrücklich unterstrichen werden, daß Fischer die soziale Sicht der Organisation auch in den Bereich des Betriebes hineinbringt. Auffällig wird das an der Stelle, wo es sich um die Gestaltung der zwischenmenschlichen Beziehungen im Betrieb handelt ³⁾, ⁴⁾.

1) Plenge, J., "Drei Vorlesungen", a.a.O., Seite 7

2) Nicklisch, H., a. a. O., Seite 1

3) Vergl. dazu Fischer, G., Partnerschaft im Betrieb, Heidelberg 1955, Seite 61 ff.

4) Vergl. dazu auch die Ausführungen von Nicklisch, H., a. a. O., Seite 49

b) E r g e b n i s d e r U n t e r s u c h u n g

Wenn man an dieser Stelle zurückschaut auf die Betrachtungen dieses Kapitels und dann die Erörterungen der vorausgehenden Kapitel abwägend mit hinzuzieht, so kann man zu der folgenden Feststellung gelangen: Alle Autoren, die mit zu der vorliegenden Untersuchung herangezogen wurden, haben sich, der mehr, der andere weniger, zu ganz bestimmten Seiten der Organisation geäußert. Einzelne Autoren haben sich sehr einseitig mit dem Begriff auseinandergesetzt, andere haben bestimmte Merkmale stark in den Vordergrund gerückt, während wieder andere versucht haben, den Organisationsbegriff umfassend zu interpretieren. Bei der Betrachtung dieser langen Reihe von Autoren fällt jedoch Nicklisch durch seine ausgeprägte Interpretation besonders auf. Dieser Verfasser hat, wie das schon gezeigt wurde, eine sehr starke und einprägsame Deutung des Wortes Organisation gebracht. Bei dieser Gelegenheit muß auch noch einmal an die wesentliche und von Nicklisch besonders betonte Erkenntnis erinnert werden, daß Organisation nicht allein eine Angelegenheit der Betriebe und nicht mit der Rationalisierung beendet ist. Nicklisch legt ja den Aufgabenbereich der Organisation an die Nahtstelle, wo sich Mensch und Sache berühren. Alle Fragen, die dort auftauchen, wo der Mensch sich mit der Materie befassen muß, gehören mit in den Bereich der Organisation.

Aus der hier angedeuteten Perspektive ergibt sich ein ganz neuer Aufgabenbereich der Organisation. Nicklisch hat diese Tatsache bereits in den Jahren nach dem ersten Weltkrieg erkannt! Schon damals hat der Autor gesehen, daß Organisation auf allen Gebieten des Lebens möglich und nötig ist. Das ist die Erkenntnis Nicklischs, daß nicht das harmonische Zusammenwirken der Menschen

im Betrieb, oder der reibungslose Ablauf des Fabrikationsvorganges alleiniges Ziel und Zweck der Organisation sei, sondern daß sie einen viel weitergespannten Aufgabenkreis habe. Organisation beginnt und endet beim Menschen, gleichgültig, ob er im Produktionsprozess steht oder nicht. Auch der Mensch, der lediglich als Konsument am Wirtschaftskreislauf beteiligt ist, wird von der Organisation berührt. Ja, Nicklisch geht sogar so weit, daß er wörtlich sagt: "So ist der bedürftige Mensch, wirtschaftswissenschaftlich gesprochen: der Konsument, das Alpha und Omega alles Organisierens und aller Organisation 1)."

Mit dieser Aussage hat Nicklisch einen im wahrsten Sinne des Wortes universellen Aufgabenbereich zuerkannt. Es ist von besonderer Bedeutung im Rahmen dieser Untersuchung, daß sich mit der Begriffsinterpretation, wie Nicklisch sie gebracht hat, die Erklärung vieler anderer Autoren vereinbaren lassen. Der Verfasser möchte deshalb schon hier zum Ausdruck bringen, daß er diese Definition für gut und brauchbar hält, und daß er sich ihr voll und ganz anschließen möchte.

Auf die hier angeschnittenen Gedanken wird am Ende dieser Arbeit noch näher eingegangen werden. Die Betrachtungen über die Meinungen, wie sie in der Literatur zu finden sind, müssen nun abgebrochen werden. Der Verfasser kann und will nicht behaupten, daß alle Stimmen, die irgendwann einmal etwas über die Begriffserklärung des Wortes Organisation gesagt haben, hier zu Gehör gebracht worden seien. Er war vielmehr bemüht, aus der Fülle der Stellungnahmen diejenigen herauszuarbeiten, die nach seiner Meinung Grundlegendes beitragen konnten. Hierbei ist vor allem zu berücksichtigen, daß die Auswahl der zitierten Autoren

1) Nicklisch, H., a. a. O. Seite 49

durch die Fragestellung, die für die Untersuchung in dieser Arbeit gewählt wurde, in mehr oder weniger starkem Maße beeinflusst wurde.

Aufgabe des Abschnittes III ist es jetzt, aus den Erkenntnissen, welche die vorausgehenden Kapitel vermittelt haben, die notwendigen Folgerungen zu ziehen. Wie schon aus dem äußeren Aufbau der Arbeit zu ersehen ist, wird es dabei in erster Linie auf die Erkenntnisse der zuletzt genannten Autoren ankommen.

3. Zusammenfassung

Im Teil A der vorliegenden Untersuchung wurde angestrebt, in die Fülle der Organisationsbegriffe eine gewisse Systematik zu bringen; es muß jedoch betont werden, daß bei einer solchen Einordnung der verschiedenen Autoren in das vorliegende Schema eine gewisse Großzügigkeit nicht zu umgehen war.

Manche der Autoren haben gerade in der Frage der Begriffsdeutung einen so eigenwilligen Standpunkt eingenommen, daß eine Einordnung in das gewählte Schema auf große Schwierigkeiten stoßen mußte. Da aber versucht wurde, die Auffassungen der einzelnen Verfasser möglichst objektiv darzustellen, so darf doch vermutet werden, daß sich trotz der manchmal unvermeidlichen Überschneidungen das allgemeine Bild vom Begriff der Organisation durch diesen systematischen Vergleich der herangezogenen Wissenschaftler und ihrer Auffassungen etwas geklärt hat.

Die Bemühungen im folgenden Teil zielen darauf ab, das Bild durch rein zahlenmäßige Vergleiche und statistische Auswertungen abzurunden beziehungsweise übersichtlicher zu gestalten; darüber hinaus sollen die Gedanken, die sich der Verfasser nach den Ergebnissen der vorliegenden Untersuchung des Organisationsbe-

griffes in Literatur und Praxis gemacht hat, in einigen kurzen Kapiteln erörtert werden.

B) ANALYSE DER TATSACHEN

AUS DEN UNTERSUCHUNGEN

ÜBER DEN ORGANISATIONS -

BEGRIFF

I. Zahlenmäßige Auswertung
der Untersuchungsergebnisse

1. Verteilung der Autoren
nach Meinungsgruppen

Die Untersuchung der Autorenmeinungen ergab hinsichtlich der vom Verfasser gewählten Unterscheidungsmerkmale ein sehr differenziertes Bild. Es wurde zwar schon wiederholt darauf hingewiesen, daß man sich bei der Findung einer gültigen Erklärung des Organisationsbegriffes nicht von der großen Zahl leiten lassen darf, sondern daß bei einer Beurteilung dieses Phänomens andere Gesichtspunkte den Ausschlag geben müssen.

Da der Verfasser aber auch bemüht ist, ein möglichst objektives Bild von der Wirklichkeit zu geben, muß gezeigt werden, wie sich die verschiedenen Ansichten rein zahlenmäßig verteilen. Aus diesem Grunde wurden die Autoren nach Gruppen zusammengefaßt. Die Gruppenmerkmale sind hier die gleichen, wie sie im Teil A) der Arbeit als Gliederungsmerkmale herausgestellt wurden.

Es ergibt sich zahlenmäßig folgendes Bild:

Gruppe 1 menschbezogene Organisation als
 mechanischer Vollzug:

15)^{x)} F a y o l
1) G r i m s h a w
41) S c h ä f e r
31) S c h n u t e n h a u s

^{x)} Die Zahlen vor den Autorennamen kennzeichnen die Erscheinungsfolge des jeweiligen Hauptwerkes der einzelnen Verfasser.

Gruppe 2 menschbezogene Organisation als
geistige Leistung:

- 14) B e n t e
- 16) l e C o u t r e
- 12) E i c k e
- 24) G e r w i g
- 42) H a s e n a c k
- 5) v o n d e r P f o r d t e n
- 17) P i e p e r
- 7) P l e n g e
- 9) R i e d e l
- 39) R ö ß l e

Gruppe 3 sachbezogene Organisation als
mechanischer Vollzug:

- 34) B a i e r
- 11) B o g d a n o w
- 38) B u s s m a n n
- 35) C o u v é
- 4) G r u l l
- 37) G u t e n b e r g
- 18) H e n n i g
- 28) L e h m a n n
- 30) M a n d
- 26) M e c h l e r
- 21) N o r d s i e c k
- 13) R a h m
- 22) R i e d e l
- 40) S a n d i g
- 10) S p a n n
- 33) S t ü m p f l e
- 19) T h o m s

Gruppe 4 sachbezogene Organisation als
geistige Leistung:

- 27) B e h l e r t
- 36) F e c h t n e r
- 2) R o t h
- 23) T h e i s i n g e r

Gruppe 5 mensch-sachbezogene Organisation als
geistige Leistung:

- 6) B r i e f s
- 25) F i s c h e r
- 43) M e l l e r o w i c z
- 8) N i c k l i s c h
- 32) S t e f a n i c - A l l m a y e r

Es ergibt sich aus dieser Gruppierung folgendes sehr aufschlußreiches Bild:

<u>G r u p p e</u>	<u>Z a h l d e r A u t o r e n</u>
1	4 Autoren
2	10 "
3	17 "
4	4 "
5	5 "

Da die weitere statistische Untersuchung möglichst übersichtlich gestaltet werden soll, ist es ratsam, die verschiedenen Gruppenmerkmale durch Symbole zu ersetzen. Dabei muß ausdrücklich darauf hingewiesen werden, daß die einzelnen Merkmale in der gleichen Bedeutung wie im ganzen bisherigen Verlauf der Arbeit Anwendung finden.

Die Auffassung A vertreten	14 Autoren = 32,6%
" " B	21 " = 48,8%
" " A+B	8 " = 18,6%
" " a	19 " = 44,2%
" " b	24 " = 55,8%

Aus diesen Zahlen ergibt sich deutlich die Zerrissenheit, die um den Begriff der Organisation herrscht. Das Diagramm auf der folgenden Seite zeigt diese Differenzierung in bildlicher Form.

Die hier errechneten Prozentzahlen beziehen sich nur auf die Autoren, die zu dieser Untersuchung herangezogen wurden. Die Zahlen können deshalb auch nur dazu dienen, die Verhältnisse innerhalb dieses Kreises zu veranschaulichen und sollen nicht verallgemeinert werden.

Für die jeweils verschiedenen Merkmale wurden folgende Symbole gewählt:

Für die menschbezogene Organisation das Symbol A, für die sachbezogene Organisation das Symbol B. Für die Organisation als geistige Leistung wurde das Merkmal a gewählt, während die Organisation als mechanischer Vollzug mit b gekennzeichnet wurde.

Darüber hinaus wurden die einzelnen Autoren durch arabische Zahlen gekennzeichnet, die nach der chronologischen Erscheinungsfolge des jeweiligen Hauptwerkes der einzelnen Verfasser festgelegt wurden.

2. Häufigkeitsverteilung der einzelnen Gruppenmerkmale

Bei der Kombination der verschiedenen Symbole und der Zusammenfassung der Autoren unter bestimmte gemeinsame Merkmale kommt man zu folgenden Ergebnissen:

A a	5, 7, 9, 12, 14, 16, 17, 24, 39, 42	(10)
A b	1, 15, 31, 41	(4)
B a	2, 23, 27, 36	(4)
B b	4, 10, 11, 13, 18, 19, 21, 22, 26, 28, 30, 33, 34, 35, 37, 38, 40	(17)
AB a	6, 8, 25, 43, 52	(5)
AB b	3, 20, 29	(3)

Diese Darstellung zeigt erhebliche Schwankungen in den Auffassungsarten. Um das Bild noch etwas klarer zu gestalten, wurden die absoluten Zahlen in Prozentzahlen umgerechnet:

A a	23,3%	B b	39,5%
A b	9,3%	AB a	11,6%
B a	9,3%	AB b	7,0%

3. E r g e b n i s s e d e r z a h l e n - m ä ß i g e n A u s w e r t u n g

Die Auffassung A (menschbezogene Organisation), kombiniert mit a (geistige Leistung), wird von 10 Autoren vertreten; die Auffassung A kombiniert mit b (mechanischer Vollzug), wird von 4 Autoren vertreten.

Die Kombination B-a (sachbezogene Organisation als geistige Leistung) fand sich bei nur 4 Autoren, während 17 Verfasser sich zu der Kombination B-b (sachbezogen-mechanische Sicht bekannten).

Dieses Ergebnis beweist deutlich die Richtigkeit der schon eingangs aufgestellten Vermutung, daß eine bestimmte Abhängigkeit einmal zwischen A und a und zum anderen zwischen B und b besteht. Von den Verfassern, die sich zur Auffassung A bekennen, vertreten auch die meisten (ca. 75%) die Auffassung a, während sich nur eine kleine Minderheit zur Ansicht b bekennt.

Sehr ähnlich ist das Bild bei den Autoren, die sich zum Standpunkt B bekennen. Hier schließen sich auch die Mehrzahl (ca. 80%) der Einstellung b an.

Eine weitere wesentliche Tatsache dürfte sein, daß die Meinung, Organisation sei sachbezogen (B) weit stärker vertreten ist als die menschbezogene Sicht (A). Nicht anders verhält es sich bei a und b. Eine Gegenüberstellung ergibt folgende Verhältnisse:

A	:	B	a	:	b
14	:	21	19	:	24

Diese Untersuchungen zeigen deutlich, daß der Hauptakzent bei den hier behandelten Autoren auf der sachbezogen-mechanischen Auffassung liegt.

Eine weitere statistische Auswertung soll hier nicht vorgenommen werden, da die Höhe der absoluten Zahlen verhältnismäßig gering ist. Bei dieser kleinen Zahl ist die Gefahr eines verzerrten Bildes sehr groß.

Da das Material, das für die vorliegende Untersuchung zur Verfügung steht, durch die Anzahl der Veröffentli-

3. Ergebnisse der zahlen- mäßigen Auswertung

Die Auffassung A (menschbezogene Organisation), kombiniert mit a (geistige Leistung), wird von 10 Autoren vertreten; die Auffassung A kombiniert mit b (mechanischer Vollzug), wird von 4 Autoren vertreten.

Die Kombination B-a (sachbezogene Organisation als geistige Leistung) fand sich bei nur 4 Autoren, während 17 Verfasser sich zu der Kombination B-b (sachbezogen-mechanische Sicht bekannten).

Dieses Ergebnis beweist deutlich die Richtigkeit der schon eingangs aufgestellten Vermutung, daß eine bestimmte Abhängigkeit einmal zwischen A und a und zum anderen zwischen B und b besteht. Von den Verfassern, die sich zur Auffassung A bekennen, vertreten auch die meisten (ca. 75%) die Auffassung a, während sich nur eine kleine Minderheit zur Ansicht b bekennt.

Sehr ähnlich ist das Bild bei den Autoren, die sich zum Standpunkt B bekennen. Hier schließen sich auch die Mehrzahl (ca. 80%) der Einstellung b an.

Eine weitere wesentliche Tatsache dürfte sein, daß die Meinung, Organisation sei sachbezogen (B) weit stärker vertreten ist als die menschbezogene Sicht (A). Nicht anders verhält es sich bei a und b. Eine Gegenüberstellung ergibt folgende Verhältnisse:

A	:	B	a	:	b
14	:	21	19	:	24

Diese Untersuchungen zeigen deutlich, daß der Hauptakzent bei den hier behandelten Autoren auf der sachbezogen-mechanischen Auffassung liegt.

Eine weitere statistische Auswertung soll hier nicht vorgenommen werden, da die Höhe der absoluten Zahlen verhältnismäßig gering ist. Bei dieser kleinen Zahl ist die Gefahr eines verzerrten Bildes sehr groß.

Da das Material, das für die vorliegende Untersuchung zur Verfügung steht, durch die Anzahl der Veröffentli-

chungen auf diesem Gebiet beschränkt ist, der Umfang sich aber durchaus in übersehbaren Grenzen hält, glaubt der Verfasser, daß sich der Leser anhand der vorausgehenden Vergleichszahlen ein ziemlich genaues Bild von der Verteilung der verschiedenen Meinungen und Auffassungen machen kann. Eine weitere Ausdehnung dieses Komplexes würde keine weitere Klarheit bringen, sondern sie würde im Gegenteil die Gefahr in sich tragen, Unklarheit zu schaffen.

Zusammenfassend kann gesagt werden, daß sich bei der zahlenmäßigen Auswertung zweierlei herausgestellt hat:

1. Sowohl die Ansicht, Organisation sei primär sachbezogen, als auch die Meinung, Organisation sei in erster Linie mechanischer Vollzug, haben rein zahlenmäßig ein weitaus größeres Gewicht als die Meinung, Organisation sei eine sozial-geistige Erscheinung. Die umfassende Sicht, welche die Organisation sowohl in den personellen als auch in den sachlichen Bereich stellt, ist zahlenmäßig in der absoluten Minderheit.
2. Es ist offenbar geworden, daß ein starkes Abhängigkeitsverhältnis besteht, einmal in menschbezogen-geistiger Schau und zum anderen in sachbezogen-mechanischer Sicht.

II. Problematik auf Grund der verschiedenen Be- griffsauffassungen

1. Problemsstellung

Die Erörterungen im Teil A) sowie die statistische Auswertung im Teil B, I) haben gezeigt, daß der Akzent bei der Diskussion um den Begriff der Organisation von dem größeren Teil der Autoren auch heute noch auf die materielle Sphäre gelegt wird.

Wenngleich bei vielen Verfassern in stärkerem oder schwächerem Maße die Ansicht anklingt, daß der menschlich-personelle Bereich ebenfalls eine gewisse Rolle für die Organisation spiele, so stellt sich doch der größere Teil der Autoren auf den Standpunkt, daß Organisation in erster Linie eine rein sachliche Erscheinung sei.

Interessant - und darin dürfte die Problematik der gesamten Diskussion um den Organisationsbegriff liegen - ist jedoch die Tatsache, daß sich ein nicht geringer Teil der verbleibenden Autoren zu einer Auffassung bekennt, die den personellen Bereich stark in den Vordergrund rückt.

Das erste Problem, das sich folglich aus dieser Arbeit ergibt, ist: Soll man Organisation aus dem Blickwinkel des materiellen Betriebsbereiches betrachten, oder soll man die Aufgaben der Organisation im personellen Bereich beziehungsweise nur menschbezogen auffassen?

Eine historische Betrachtungsweise ist aus dem Grunde nicht möglich, weil sich die Meinungen der Autoren bis in die jüngste Vergangenheit konträr gegenüberstehen. So haben sich beispielsweise Sandig und Schäfer in ihren erst 1953 und 1954 erschienenen Werken noch für den Standpunkt der materiell-sachbezogenen Organisation ausgesprochen, während andererseits schon in den früheren Jahren Autoren wie Pfau (1910) oder Roth (1910) die Ansicht vertraten, die Organisation sei aus der personell-geistigen Perspektive zu sehen.

Es hat sich ja bereits in den ersten Teilen dieser Arbeit verschiedentlich gezeigt, daß von einer einheitlichen Entwicklung des Organisationsbegriffes im historischen Sinn keine Rede sein kann. Es erhebt sich nun die Frage: Welche Schlüsse können aus den verschiedenen Auffassungen in der Literatur gezogen werden?

2. Lösungsmöglichkeiten auf Grund der Aussagen der Literatur

Das Bild, das sich beim Abschluß der Untersuchungen der Literatur hinsichtlich der Darstellung des Organisationsbegriffes ergibt, mutet irgendwie zerrissen an. Der Verfasser hat sich bemüht, ein abgerundetes Bild vom gegenwärtigen Stand der Diskussion zu geben. Schon bei den Vorarbeiten fiel auf, daß zwischen den verschiedenen Autoren sehr große Auffassungsunterschiede bestehen. Aus diesem Grunde wurde auch die Untergliederung des Stoffes nach den vorstehenden Gesichtspunkten durchgeführt.

Schon an anderer Stelle wurde darauf hingewiesen, daß sich vornehmlich zwei Hauptgruppen in der Meinungsbildung herausgeschält haben: zum einen die Anhänger der

'sachbezogen-mechanischen' und zum anderen die Anhänger der 'menschbezogen-geistigen' Richtung.

Welcher dieser beiden Hauptrichtungen soll nun der Vorzug gegeben werden? Die Problematik, die hier offenkundig wird, scheint von besonderer Bedeutung, und sie bedarf einer besonderen Überlegung zu ihrer Lösung. Der Verfasser ist nach reiflichen Erwägungen zu dem Schluß gekommen, daß weder die eine noch die andere Darstellungsart für eine Erklärung des Organisationsbegriffes ausreichend ist, die den wirklichen Anforderungen entspricht.

Will man sich nun weder für die eine Richtung noch für die andere entscheiden, so muß man entweder einen Kompromiß schließen oder einen dritten, besseren Weg suchen. Der Verfasser ist der Meinung, man sollte einen Kompromiß erst dann schließen, wenn man die Überzeugung gewonnen hat, daß der dritte, der bessere Weg auch nicht zum Ziele führt. Die weitangelegte Untersuchung der Literatur hat an vielen Stellen gezeigt, daß der Organisationsbegriff immer wieder einseitig und unter gewissen Voraussetzungen dargestellt wurde. Allein, er muß umfassend, aber dennoch klar umgrenzt sein. Organisation kann nicht menschbezogen oder sachbezogen sein. Wenn man eine Erklärung des Begriffes finden will, die den Anforderungen der Gegenwart gerecht werden soll, so kann man nicht umhin, diese Begriffsdefinition auf eine sehr breite Basis zu stellen. Der Betrieb ist keine Kombination von mechanisch arbeitenden Maschinen und Vorrichtungen. Doch auch der Mensch kann nicht isoliert werden. Der Mensch ist erst durch die technischen Einrichtungen einer Fabrik in der Lage, seine produktive Leistung zu vervielfachen. In diesem Zusammenwirken des Menschen mit den technischen Einrichtungen und im richtigen Verständnis der Ziele und Grenzen dieser Kombination liegt der Schlüssel zu einem richtigen Verständnis des Wortes Organisation.

Die Folgerung, die sich aus diesen Überlegungen ergibt, ist, daß Organisation weder das eine o d e r das andere sein kann, noch daß sie das eine u n d das andere sein sollte. Wenn Organisation wirklich fruchtbar werden will, muß sie sich mit den Grundproblemen der modernen Industrie beschäftigen, mit dem Verhaftetsein des Menschen mit der Technik. Die Diskrepanz zwischen Mensch und Maschine bedingt nach Ansicht des Verfassers den Aufgabenbereich der Organisation, jene Diskrepanz, die sich aus den Tatsachen ergibt, daß der Mensch ein Lebewesen ist, das mit Verstand und freiem Willen und mit Gefühl ausgestattet ist, daß dieser Mensch es aber im Betrieb mit technischen Einrichtungen zu tun hat, die nach ehernen Naturgesetzen ohne Ermüdung und Gefühl arbeiten.

Darin liegt das Grundproblem der Organisation. Der Mensch wird mit der Sache zu einer Produktionsgemeinschaft verkettet. Der große, stumme Arbeitskamerad hilft ihm, sein Ziel zu erreichen. Dieser Kamerad ermüdet aber nicht wie er, fühlt nicht Hunger und Durst, kennt nicht Hitze und Kälte, wird nicht von Sorgen und Kummer niedergedrückt. Der Mensch fühlt, daß die Maschine kalt und monoton ihre Arbeit verrichtet, und er merkt, daß in ihm vieles ist, was ihn an einer hundertprozentigen Erfüllung seiner Arbeit hindert. Es ist sehr leicht zu verstehen, wenn sich aus dieser Disharmonie ein Unterlegenheitsgefühl entwickelt, das dann sehr schnell den Menschen zu einem Sklaven der Maschine machen kann. Das sind Fragen, deren Lösung die Aufgabe des Organisators sein sollte.

Damit soll aber nicht gesagt sein, daß sich die Aufgaben der Organisation in psychologischen Belangen erschöpfen. Hier scheint dem Verfasser jedoch die Basis aller organisatorischen Arbeit zu liegen.

Aber man muß noch tiefer in das Wesen der Organisation eindringen. Nicklisch hat gesagt: Der Mensch steht im Mittelpunkt der Organisation, und er hat damit auf das Grundlegende hingewiesen.

Im Laufe der Untersuchung hat sich nun herausgestellt, daß immer wieder diese und jene Gesichtspunkte erörtert werden. Der eine Autor schiebt den Menschen in den Vordergrund seiner Betrachtungen, einen anderen beschäftigt in erster Linie der sachliche Bereich des Betriebes, während ein dritter versucht, das Problem aus der philosophischen Sicht zu lösen. Dabei fällt besonders auf, daß eigentlich alle hier besprochenen Autoren wesentliche Gedanken zum Gesamtbild hinzugefügt haben. Viele dieser Gedanken lassen sich positiv auswerten.

Wenn nun nach einer Lösungsmöglichkeit gefragt wurde, so glaubt sich der Verfasser zu folgender Überlegung berechtigt und verpflichtet: Alle hier behandelten Autoren haben versucht eine Erklärung des Organisationsbegriffes zu geben. Wie festgestellt werden konnte, sind immer wieder neue Seiten des Phänomens erkannt und als wesentlich in den Vordergrund gerückt worden. Es lassen sich viele dieser sich scheinbar widersprechenden Aussagen koordinieren, wenn man bereit ist, den Begriff Organisation weit genug zu fassen. Der Verfasser ist deshalb der Meinung, man sollte die Definition, wie Nicklisch sie formuliert hat, als den großen Rahmen für die so umfassende Erscheinung Organisation werten. In diesem Rahmen, der alle Bereiche menschlichen Handelns erfasst, läßt sich allein die Erscheinung Organisation in der möglichen Form umschreiben. Wenn Nicklisch bei der Erklärung des Organisationsbegriffes vom Menschen ausgeht, die Organisation auf das menschliche Gewissen gründet, sie wirksam werden läßt durch den Menschen mit seinen geistigen Fähigkeiten und Kräften und sie einsetzt um die menschlichen Bedürfnisse zu regeln und in bestmöglicher Weise zu

befriedigen, so wird daran deutlich: die Organisation geht vom Menschen aus und ist dabei gleichzeitig auch auf den Menschen gerichtet. Sie ist eine Kategorie, die alle Bereiche des menschlichen Lebens und der menschlichen Existenz durchdringt. Die Organisation geht vom Menschen aus, das bedeutet, daß sie nur in dem Bereich des Kosmos zu finden ist, wo der Mensch gestaltend eingegriffen hat. Die Organisation ist aber auch auf den Menschen hin gerichtet, das bedeutet, sie dient der Befriedigung der menschlichen Bedürfnisse. Organisation kann deshalb nie ohne Zweck und Ziel sein. Organisation um der Organisation willen ist deshalb undenkbar.

Wenn man versucht, den Organisationsbegriff in dieser Weise zu interpretieren, so wird deutlich, daß man mit dieser Definition den größten Teil der Aussagen zusammenfasst, die von anderen Autoren gemacht worden sind. Hier scheint dem Verfasser die einzig mögliche Lösung der Problematik zu liegen. Daß der Organisationsbegriff sehr umfassend interpretiert werden muß, darauf wurde schon wiederholt im Rahmen dieser Arbeit hingewiesen. Nicklisch hat durch seine Aussage den Begriff derart geprägt, daß man bei aufmerksamer Betrachtung all der vielen unterschiedlichen Meinungen zu dem Schluß kommt: hier findet sich gleichsam die Krönung aller Überlegungen. Der Autor hat in seiner Interpretation viele der verschiedenen Meinungen zu einer umfassenden Begriffsdeutung vereinigt.

3. Entwicklungstendenzen der Praxis

Bei einem Versuch, die gesamte Problematik einmal aus der Perspektive der Praxis zu beurteilen, wird klar - wenn man den Begriff in der vorher dargestellten Form

akzeptiert - welche großen Aufgaben der Organisation in der heutigen Zeit gestellt sind. Die enorme Zunahme der Bevölkerung der Welt stellt den Menschen vor immer neue und immer größere Aufgaben. Die Befriedigung der primitivsten Bedürfnisse des Menschen nach Nahrung, Kleidung und Wohnung bereiten immer größere Schwierigkeiten. Millionen Menschen leben noch in Not und Elend, dabei nimmt die Bevölkerung dauernd weiter zu und die Erzeugung und Verteilung der notwendigsten Konsumgüter wird immer komplizierter. Die Industrialisierung und Mechanisierung des Lebens stellt immer neue und größere organisatorische Aufgaben. Ein Phänomen, welches sich dabei zeigt, ist, daß diese Aufgaben nicht mit zunehmendem Wohlstand kleiner werden oder einfacher zu lösen wären, im Gegenteil, sie werden immer komplizierter! Die Bedürfnisse des Menschen und ihre Befriedigung - das ist ja nach Nicklisch der Bereich der Organisation - werden immer spezieller und erfordern einen immer größeren Aufwand.

Neben diesen Fragen beginnt sich in der Gegenwart eine ganz neue Erscheinung abzuzeichnen. Spricht Nicklisch von den Bedürfnissen des Menschen und ihrer Befriedigung, so kann man daneben heute in gewisser Beziehung auch von einem zwar abgeleiteten aber doch eminent bedeutungsvollen Bedürfnis der Technik sprechen. Ein moderner Großbetrieb, der seine Produktion auf Serienfertigung eingestellt hat, verlangt nach dem laufenden Absatz seiner Produkte. Einmal in Gang gesetzt kann er nicht mehr beliebig gesteuert werden. Wenn sich das investierte Kapital rentieren soll, und das muß es bei den großen Kapitalmengen, so muß das Bedürfnis des Betriebes, in diesem Fall der Absatz, befriedigt werden. Auch hier wird die Organisation regulierend und steuernd eingreifen müssen, um das Ziel zu verwirklichen.

Es zeigt sich, daß der Organisationsbegriff nicht wiet

genug gefasst werden kann, und daß Organisation im wahrsten Sinne des Wortes eine Erscheinung ist, die a l l e Bereiche durchdringt und formt. So kann auch aus der Praxis heraus eine Bestätigung für die Richtigkeit einer umfassenden Interpretation des Organisationsbegriffes abgeleitet werden.

4. Ausblick auf die weitere Entwicklung

Beim Versuch, aus der Fülle der Gedanken, die sich während des Studiums der Literatur aufdrängen, jene herauszugreifen, die sich mit Entwicklungsmöglichkeiten für die Zukunft beschäftigen, liegt es nun sehr nahe, daß man auch auf dem Gebiet der Betriebswirtschaftslehre, speziell der Organisationslehre, nicht an grundsätzlichen Fragen vorbeigehen können. Eines hat sich im Verlaufe dieser Untersuchung ergeben, man muß sich entscheiden. Wenn man sich auf die Seite des Materialismus stellt, wird man die Organisation aus einer ganz anderen Perspektive heraus betreiben, als wenn man weltanschaulich den Materialismus ablehnt. So hat Nicklisch betont hervorgehoben: "Die Gesetze der Organisation sind dem Menschen in seinem Gewissen gegeben." Auch zur Organisation gehört die Ethik, der Organisator kann nicht als reiner Techniker gute Arbeit leisten. Er muß in gleichem Maße Philosoph, Psychologe und Erzieher sein.

Die Arbeit muß wieder einen tieferen Sinn für die Menschen bekommen. Nicht nur eine Notwendigkeit, sich den Lebensunterhalt zu erarbeiten, darf sie sein, sondern sie ist weit mehr, ein Auftrag Gottes an den Menschen. Gott hat zu den Menschen gesprochen: "Macht euch die Erde untertan!" Diese Worte sind eine Forderung. Aufgabe der Organisation ist es nicht zuletzt, den Menschen wieder zu einer richtigen Einstellung zur Arbeit zu bringen. Thomas a Kempis hat einmal gesagt: "Quid quaeris quietem, quum natus sis ad laborem?" Wirkliche Zufriedenheit findet der Mensch nicht im Genuß und in der Ruhe, sondern nur in der richtig aufgefassten Arbeit.

Es ist zu wünschen, daß diese Gedanken in nicht zu ferner Zukunft in weite Kreise vordringen und nicht wie bisher nur einige wenige Menschen beschäftigen.

III. S c h l u ß w o r t

In der vorliegenden Arbeit wurde versucht, ein Bild vom derzeitigen Stand der Diskussion um den Organisationsbegriff zu entwerfen. Das Hauptanliegen der Untersuchung war es, die Vielzahl der Definitionen und Ansichten zu zeigen, die sich im Laufe der Zeit um diesen Begriff gebildet haben.

Der Verfasser war bestrebt, aus der Gegenüberstellung der einzelnen Meinungen ein möglichst klares Bild zu entwickeln und grundsätzliche Probleme herauszuarbeiten.

Aus dieser Gegenüberstellung ergab sich, daß eine Interpretation des Organisationsbegriffes nur dann wirklich den an ihn zu stellenden Anforderungen gerecht werden kann, wenn er sehr weit und umfassend dargestellt wird. Eine solche Interpretation wurde in der Aussage Nicklischs gefunden, und es hat sich, wie das nicht anders erwartet werden konnte, auch gezeigt, daß eine solche Begriffsauslegung Raum läßt für die Erklärungen der meisten übrigen Autoren, und daß sie sich nicht in einen direkten Widerspruch zu diesen Anschauungen stellt.

Es darf wohl abschließend gesagt werden, daß hier ein Weg gezeigt wurde, der aus der Vielfalt der Meinungen zu einer brauchbaren Auslegung dieses heute so oft gebrauchten Wortes führt.

L i t e r a t u r v e r z e i c h n i s

- | | |
|----------------------|---|
| Auler, Wilhelm | Organische Betriebswirtschaft,
1. Auflage
Hanseatische Verlagsanstalt,
Hamburg 1935 |
| Baier, Carl G. | Allgemeine Betriebswirtschafts-
lehre, Schaeffers Grundriß, 38.
Band
W. Kohlhammer-Verlag, Düsseldorf
und Stuttgart 1949 |
| Behlert, Carl | Vom Organisieren,
Als Manuskript gedruckt bei
Forkel-Verlag Stuttgart 1949 |
| Bente, H. | Organisierte Unwirtschaftlichkeit,
Jena 1929 (ohne Verlagsangabe) |
| Bogdanow | Allgemeine Organisationslehre, Tek-
nologie,
Organisation Verlagsgesellschaft
m.b.H., S. Hirzel, Berlin 1926 |
| Briefs, Götz | Über das Organisationsproblem,
Berlin 1918 (Oh.Verl.) |
| Bussmann, Karl Ferd. | Organisation der Wagniskostener-
fassung, in Zeitschrift für Be-
triebswirtschaft, 22. Jahrgang
1952, Nr. 7/8, Seite 431 ff. |
| le Coutre, Walter v. | Betriebsorganisation,
Sonderband der Handelshochschule,
Industrieverlag Spaeth und Linde,
Berlin - Wien 1930 |
| le Coutre-Thomas | Organisationslexikon,
Verlag Reimar Hobbing, Berlin 1930 |
| Couvé, Richard | Wirtschaftliche Verwaltung,
Handbuch der Büroreform, Josef-
Keller-Verlag, Düsseldorf 1951 |
| Eicke | Wirtschaftskrise, Organisation
und Menschenwirtschaft,
Verlag A. Martini & Grüttefien
GmbH. Elberfeld 1926 |

- Erlacher, Georg Organisation von Fabrikbetrieben,
3. Auflage,
Verlagsbuchhandlung Max Jänecke,
Hannover 1908
- Ermanski, J. Wissenschaftliche Betriebsorgani-
sation und Taylorsystem, 1. Auflage,
Verlag J.H.W. Dietz Nachfolger,
Berlin 1925
- Eulenburg, Franz Geheimnis der Organisation,
Herausgegeben von Georg Jahn,
Dunker und Humblot Verlag,
Berlin 1952
- Fayol, Henri Allgemeine und industrielle Ver-
waltung, Übersetzung von K. Reinecke
Verlag Oldenbourg, München - Ber-
lin 1929
- Administration industrielle et
générale,
Verlag Dunod, Paris 1920
- Fechtner, Karl Leitfaden für Organisation und Re-
vision,
Verlag W. Girardet, Essen 1951
- Findeisen-Großmann Grundriß der Betriebswirtschaft,
28. Auflage,
Verlag für Wirtschaft und Technik,
Dr. max Gehlen, Mainz 1950
- Findeisen, Franz Organik, der Betrieb als Lebewesen,
Verlag W.R. Lindner, Leipzig 1931
- Fischer, Guido Allgemeine Betriebswirtschafts-
lehre,
6. Auflage
Verlag Quelle und Meyer, Heidelberg
1952
- Die Grundlagen der Organisation,
2. Auflage,
K. Schwalvenberg Verlag, Dortmund
1948
- Organisation, in Kaufmannspraxis,
Verlag Quelle und Meyer, Heidel-
berg 1939

- Fischer, Guido Mensch und Arbeit,
Verlag C.E. Poeschel, Stuttgart 1949
- Partnerschaft im Betrieb,
Verlag Quelle und Meyer, Heidelberg
1955
- Gerwig, Ernst Organisation und Führung industrieller Betriebe,
Verlag des schweizer kaufmännischen Vereins, Zürich 1947
- Grimshaw, Robert System und Organisation in kaufmännischen Betrieben,
Verlag von Wilhelm Violet, Stuttgart 1906
- Grull, Werner Die Organisation von Fabrikbetrieben,
Gloeckners Handbücher, Band 11/12,
Verlag G.A. Gloeckner, Leipzig 1914
- Gutenberg, Erich Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band I,
Verlag Springer, Berlin-Göttingen-Heidelberg, 1951
- Häbig, Wilhelm Organisationselemente einer Funktionstechnik,
Verlag R. Oldenbourg, München - Berlin 1938
- Hanfland, C. Rationalisierung durch Planarbeit,
Verlag Institut für Planarbeit,
Stuttgart 1949
- Hanftmann, Eduard Organisation und rationelle Arbeitsmethoden in kaufmännischen Betrieben,
Verlag Gebrüder Theismann, Osnabrück 1925
- Hasenack, Wilhelm Grundlagen der Betriebsorganisation,
Verlag Girardet, Essen 1954
- Hennig, Karl W. Einführung in die betriebswirtschaftliche Organisationslehre,
Verlag Springer, Berlin - Göttingen - Heidelberg 1954
- Betriebswirtschaftslehre der Industrie,
Berlin 1928

- Hennig, Karl W. Betriebswirtschaftslehre der industriellen Fertigung, Verlag Friederich Vieweg und Sohn, Braunschweig 1946
- Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, Verlag Springer, Berlin-Göttingen-Heidelberg 1948
- Isaac, Alfred Die Entwicklung der wissenschaftlichen Betriebswirtschaftslehre in Deutschland seit 1898, Verlag für betriebs- und finanzwirtschaftliche Forschung, Berlin 1923
- Kalveram, W. Industriebetriebslehre, Gabler-Verlag Wiesbaden (ohne Jahresangabe)
- Der christliche Gedanke in der Wirtschaft, Verlag Bachem, Köln 1949
- Karsten, F. Organisation und Leitung technischer Betriebe, Verlag Julius Springer, Berlin 1924
- Klein, Franz Das Organisationswesen der Gegenwart Verlag Franz Vahlen, Berlin 1924
- Kosiol, Erich Organisation und Betriebswirtschaft, in: Die Betriebswirtschaft, 27. Jahrgang, 1934, Seite 81 ff.
- Lehmann, M.R. Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 2. Auflage, Westkulturverlag, Anton Hain, Maisenheim am Glan, 1949
- Lohmann, Martin Einführung in die Betriebswirtschaftslehre Verlag J.C.B. Mohr, Tübingen 1949
- Betriebswirtschaftslehre, Hansische Verlagsanstalt, Hamburg 1936

- Mand, J. Betriebsorganisation,
Allgemeiner Grundriß für die Wirt-
schaftspraxis,
Gabler-Verlag, Wiesbaden 1950
- Mechler, Heinrich Die betriebswirtschaftliche Orga-
nisationsprüfung,
Berlin 1948
- Mellerowicz, Konrad Allgemeine Betriebswirtschafts-
lehre, 8. Auflage, Band I,
Sammlung Götschen, Verlag Walter de
Gruyter & Co., Berlin 1948
- Netemeyer, W. Grundriß der Organisations-, Ge-
schäfts- und Bürokunde,
Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart
3. Auflage 1942
- Nicklisch, Heinrich Der Weg aufwärts, Organisation,
Verlag Karl Ernst, Stuttgart 1920
- Handwörterbuch der Betriebswirt-
schaft, Verlag Poeschel, Stuttgart
1939
- Die Betriebswirtschaft,
Verlag Poeschel, Stuttgart,
7. Auflage 1932
- Wirtschaftliche Betriebslehre,
Verlag Poeschel, Stuttgart,
5. Auflage 1922
- Nordsieck, Fritz Grundlagen der Organisationslehre,
Verlag Poeschel, Stuttgart 1934
- Die schaubildliche Erfassung und
Untersuchung der Betriebsorgani-
sation,
Verlag Poeschel, Stuttgart,
4. Auflage 1951
- Pfau, Karl-Friedrich Handbuch der kaufmännischen Orga-
nisation,
Band I, 2. Auflage,
Verlag Friederich Zocher, Leipzig,
(ohne Jahresangabe)
- Pieper, Josef Grundformen sozialer Spielregeln,
Verlag Herder, Freiburg 1933

- Plenge, Johann Drei Vorlesungen über die allgemeine Organisationslehre, G.D. Becker Verlagshandlung, Essen 1919
- Pfordten, Otto von der, Organisation, ihr Wesen und ihre politische Bedeutung, Verlag Carl Winter, Heidelberg 1917
- Rahm, Walter Fabrikorganisation für den mittlere und kleineren Betrieb, Reinhold Wichert Verlagsanstalt 'Soll und Haben', Berlin Lichterfelde 1927
- Riedel, Johannes Grundlagen der Arbeitsorganisation, Verlag Julius Springer, Berlin 1920
- Betriebsführung, in der Reihe: Wirtschaftslehre, Nr. 19, Verlag Philipp Reclam jun. Leipzig 1934
- Riedel, Willy Die Fabrikorganisation, Max Jänecke Verlagsbuchhandlung, Leipzig 1939
- Röbke, Karl Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 3. Auflage, Poeschel-Verlag, Stuttgart 1953
- Roth, Ch.Fr. Kaufmännische Organisation im Fabriks- und Handelsbetriebe, Kommissionsverlag bei Lehmann & Wentzel, Wien 1910
- Sandig, Curt Die Führung des Betriebes, (Betriebswirtschaftspolitik) Poeschel-Verlag, Stuttgart 1953
- Schäfer, Erich Die Unternehmung, Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Band I, 2. Auflage, Westdeutscher Verlag, Köln und Opladen 1954
- Schär, Joh.-Friedr. Organisation, in: Quellenbuch der Betriebswirtschaftslehre, herausgegeben von Yasuto Hirai und Alfred Isaac, Industrieverlag Späth & Linde, Berlin 1925

- Schär, Joh._Friedr. Allgemeine Handelsbetriebslehre,
5. Auflage,
Leipzig 1923
- Schlenzka, Peter Unternehmer, Direktoren, Manager,
Econ-Verlag GmbH Düsseldorf,
2. Auflage 1954
- Schnutenhaus, Otto Allgemeine Organisationslehre,
Verlag Dunker und Humblot,
Berlin 1950
- Seyffert, Rudolf Der Mensch als Betriebsfaktor
Poeschel - Verlag - Stuttgart 1922
- Betriebsfaktoren und Organisations-
grundsätze im Einzelhandel,
in: Handbuch des Einzelhandels,
Poeschel - Verlag - Stuttgart 1932
- Wirtschaftslehre des Handels,
Westdeutscher Verlag, Köln und
Opladen 1951
- Spann, Othmar Organisation,
in: Handwörterbuch der Staatenwis-
sensschaften, Band VI, 4. Auflage,
Jena 1925
- Stefanic-Allmayer Allgemeine Organisationslehre,
Humblot - Verlag, Wien und Stutt-
gart 1950
- Stümpfle, Otto Die Grundsätze der Organisation,
Verlag von Walter de Gruyter & Co.,
Berlin 1950
- Taylor, Frederic W. Die Grundsätze wissenschaftlicher
Betriebsführung,
Übersetzung von R. Roesler,
Verlag R. Oldenburg, München und
Berlin 1913
- Theisinger, Karl Grundsätze der Betriebsorganisation
in: Die Führung des Betriebes,
Festschrift zum 60. Geburtstag von
Wilhelm Kalveram, herausgegeben von
K. Theisinger,
Industrie-Verlag Spaeth & Linde,
Berlin - Wien 1942

- | | |
|-----------------|--|
| Thoms, Walter | Betriebsverwaltung, (Die Verwaltung als Leistung des Betriebes),
Poeschel - Verlag, Stuttgart 1934 |
| Ulrich, Hans | Betriebswirtschaftliche Organisationslehre,
Verlag Paul Haupt, Bern 1949 |
| Walb, E. | Kaufmännische Betriebswirtschaftslehre, in: Rothschilds Taschenbuch für Kaufleute,
2. Buch,
Verlag G.A. Gloeckner Leipzig 1932 |
| Walther, Alfred | Einführung in die Wirtschaftslehre der Unternehmung,
Band I, die Unternehmung,
Verlag Schultheß & Co, Zürich 1953 |

L e b e n s l a u f

Am 26. Juli 1929 wurde ich in Münster geboren.

Nach einer längeren, kriegsbedingten Schulunterbrechung bestand ich im März 1950 am Schlaungymnasium in Münster das Abitur.

Von März bis November 1950 arbeitete ich als technischer Praktikant bei der Firma Gebr. Laurenz in Ochtrup. Mit dem Wintersemester 1950/51 begann ich an der Universität Münster mit dem Studium der Betriebswirtschaft, das ich nach zwei Semestern an der Universität in München fortsetzte.

Durch verschiedene Praktika während der Semesterferien versuchte ich, meine Kenntnisse in kaufmännischer und technischer Hinsicht zu erweitern. Darüber hinaus hatte ich die Gelegenheit, gemeinsam mit anderen Studenten mehrere Auslandsreisen zu unternehmen. Auf einer Studienfahrt des archäologischen Seminars der Universität Münster hatte ich die Möglichkeit, Frankreich, Italien, Spanien und Marokko kennenzulernen.

Am 23. Februar 1954 legte ich an der Universität München die Diplomprüfung für Kaufleute mit der Gesamtnote "Gut" ab.

